

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ  
СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»

УДК 658:331

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Круш П.В.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Дипломна робота  
на здобуття ступеня бакалавра**

з напрямку підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

на тему: «Економічне обґрунтування напрямів ефективного використання  
трудових ресурсів підприємства»

Виконав: студент IV курсу, групи УЕ-52

Рожанський Ярослав Сергійович

Керівник к.е.н., доцент Кириченко С.О.

Консультант з економіко-математичного

підрозділу к.е.н, доц. Кузьмінська Н.Л.

Рецензент к.е.н., доц. Черненко Н.О.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Засвідчую, що у цій дипломній  
роботі немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.**

**Студент** \_\_\_\_\_

Київ – 2019 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра економіки і підприємництва**

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)  
Напрямок підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Круш П.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу студенту

**Рожанському Ярославу Сергійовичу**

1. Тема роботи “Економічне обґрунтування напрямів ефективного використання трудових ресурсів підприємства”, керівник роботи: Кириченко Сергій Олександрович, к.е.н., доцент, затверджені наказом по університету від 28.02.2019 року № 788С.

2. Строк подання студентом роботи: 29.05. 2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», статистична звітність за 2015-2017 роки, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст роботи:

Розділ 1 Теоретико-методологічні основи аналізу використання трудових ресурсів підприємства

1.1 Економічна сутність категорії “трудові ресурси” підприємства

1.2 Показники руху трудових ресурсів підприємства та їх динаміка

1.3 Фактори та шляхи ефективного використання трудових ресурсів

Розділ 2 Оцінка та аналіз ефективного використання трудових ресурсів ТзОВ «Цунамі»

2.1 Господарсько-правові засади функціонування ТзОВ «Цунамі»

2.2 Організація праці на ТзОВ «Цунамі»

2.3 Організація праці на ТзОВ «Цунамі»

2.4 Кореляційно-регресійний аналіз впливу продуктивності праці на обсяг виробленої продукції ТзОВ «Цунамі»

Розділ 3 Напрями удосконалення системи стимулювання трудових ресурсів

3.1 Організаційні заходи з удосконалення управління трудовими ресурсами

3.2 Розробка програми впровадження механізму стимулювання трудових ресурсів на підприємстві

3.3 Економічна доцільність запропонованих заходів з удосконалення системи стимулювання трудових ресурсів

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація дипломної роботи.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2, пункт 2.4	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Кривда О.В.		

7. Дата видачі завдання: 15.11.2018 р.

Календарний план

Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Затвердження теми науковим керівником	15.11.2018 р.	
I розділ написання д/р	28.12.2018 р.	
II розділ написання д/р	02.03.2019 р.	
III розділ написання д/р	16.04.2019 р.	
Попередній захист дипломної роботи	14.05.2019 р.	
Строк подання дипломної роботи на кафедру	29.05.2019 р.	
Захист дипломної роботи	18.06 – 19.06.2019	

Студент \_\_\_\_\_

Рожанський Я.С.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Кириченко С.О.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота Рожанського Ярослава Сергійовича на тему «Економічне обґрунтування напрямів ефективного використання трудових ресурсів підприємства», напрям підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2019, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота виконана в обсязі 79 сторінок, містить 7 рисунків, 30 таблиці та 6 додаток.

Мета роботи полягає в аналізі існуючих показників ефективності використання трудових ресурсів, а також способів їх оптимізації ТзОВ «Цунамі».

В роботі було проаналізовано показники, діяльність трудових ресурсів підприємства та досліджено показники плинності кадрів. Показники стану та ефективності використання основних засобів, які показали, що аналізоване підприємство забезпечене основними засобами. Аналіз основних фондів підприємства, який показав, що такі показники, як: залишкова вартість, знос та первісна вартість збільшуються з кожним.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до оптимізації використання трудових ресурсів ТзОВ «Цунамі» та його фінансової звітності.

Ключові слова: трудові ресурси, підприємство, виробництво, дохід, прибуток, витрати, фінансовий стан, зобов'язання.

## **ABSTRACT**

The thesis of Rozhanskiy Yaroslav Serhiyovych on the topic:

"Economic substantiation of the directions of effective use of labor resources of the enterprise", the specialization 6.030504 "Enterprise economy", Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2019, Kyiv.

The thesis consists of the introduction, 3 sections, conclusions, references and annexes.

The thesis is done in an amount of 79 pages, it contains 7 drawings, 30 tables and 6 annex.

The purpose of the thesis is an analysis of existing indicators of the efficiency of the usage of workforce and ways of its optimization in the private joint-stock company Tsunami.

In this work the indicators, activity of labor resources of the enterprise and indicators of personnel turnover were analyzed. Indicators of the state and effectiveness of the use of fixed assets, which showed that the analyzed company is provided with basic equipment. Analysis of the company's fixed assets, which showed that indicators such as: residual value, deterioration and initial value increase with each.

The object of the research is workforce of the private joint-stock company Tsunami.

The subject of the research is theoretical, methodical and practical approaches to optimization of the usage of workforce of the private joint-stock company Tsunami and its financial statements.

Key-words are workforce, enterprise, production, income, profit, spendings, financial position and obligations.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Економічна сутність категорії “трудові ресурси” підприємства	9
1.2 Показники руху трудових ресурсів підприємства та їх динаміка	17
1.3 Оцінка ефективного використання трудових ресурсів підприємства	24
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКОВА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТЗОВ “ЦУНАМІ”	31
2.1 Господарсько-правові засади функціонування ТЗОВ «Цунамі»	31
2.2 Організація праці на ТзОВ «Цунамі»	43
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТзОВ «Цунамі»	48
2.4 Кореляційно-регресійний аналіз впливу продуктивності праці на обсяг виробленої продукції	55
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	62
3.1 Організаційні заходи з удосконалення управління трудовими ресурсами	62
3.2 Розробка програми впровадження механізму стимулювання трудових ресурсів на підприємстві	71
3.3 Економічна доцільність запропонованих заходів з удосконалення системи стимулювання трудових ресурсів	78
Висновки до розділу 3	85
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	89
ДОДАТКИ	96

## ВСТУП

**Актуальність дипломної роботи** полягає в необхідності обґрунтування напрямку ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві, завдяки вивченню питань ефективного управління персоналом, оскільки вони є невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності підприємства, важливим стратегічним потенціалом, а також впливають на його конкурентоспроможність та визначають напрямки подальшого розвитку.

**Зв'язок роботи з науково-дослідними темами:** дипломну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: «Сучасні проблеми економіки та управління підприємствами і шляхи їх вирішення» (НДР 0116U004579), у межах якої особисто автором обґрунтовано теоретичні засади організації ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення їх ефективного використання на підприємстві.

**Ступінь розробки наукової проблеми:** питання, присвячені теоретичним і практичним аспектам ефективності управління трудовими ресурсами, знайшли своє відображення в роботах таких визначних вчених як Андреєва Г.І., Азаренкова Г.М., Бойчук І.М., Бажал Ю. М., Бутинець Ф.Ф., Бандурка О.М., Бовтрук А.П., Храмов В.О., Богиня Д. П., Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Герасимчук В. Г., Грішнова О. А., Тертична Л., Болдогоєв Д., Борчанінова Є., Золотарьов А. та багато інших вітчизняних та зарубіжних вчених.

**Мета і завдання дослідження.** Мета даної роботи полягає в дослідженні теоретичних та методологічних основ трудових ресурсів, як економічної категорії, підприємства, загальної характеристики підприємства та розрахунок і визначення показників фінансового стану ТзОВ «Цунамі». Завершальним

етапом є надання рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства та шляхи стимулювання трудових ресурсів.

Згідно мети в роботі будуть вирішені наступні **завдання**:

- 1) досліджено економічну категорію “трудові ресурси”, необхідність та значення оцінки персоналу;
- 2) визначено показники, що допомагають оцінити значення ефективності управління людьми в діяльності підприємства;
- 3) досліджено характеристики підприємства, статистичну звітність та аналіз фінансового стану ТзОВ «Цунамі»;
- 4) проведено оцінку фінансового стану ТзОВ «Цунамі»;
- 5) розроблено напрями ефективного використання трудових ресурсів ТзОВ «Цунамі»;
- 6) проведено обґрунтування пропозицій щодо потреби в запропонованих заходах;
- 7) досліджено ефективність використання розроблених заходів для удосконалення використання трудових ресурсів ТзОВ «Цунамі».

**Об’єкт дослідження** – процес виробничої діяльності підприємства ТзОВ «Цунамі» за 2015-2017 роки.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні підходи аналізу ефективного використання трудових ресурсів підприємства.

**Методи дослідження.** Для економічного обґрунтування напрямів ефективності використання трудових ресурсів ТзОВ «Цунамі» було використано методи економічного аналізу, графічний, статистичний, порівняльний аналіз, економічно-математична модель.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці й економічному обґрунтуванню методів ефективного використання трудових ресурсів, а саме пропозиції щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві шляхом введення додаткових стимулюючих засобів. Вказані напрями дозволяють збільшити продуктивність праці, підвищити прибутковість підприємства, а саме чистий прибуток.



## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Економічна сутність категорії “трудові ресурси” підприємства**

Люди є найвагомішою частиною продуктивних сил та визначальним джерелом розвитку для економіки, їх мотивування діяльності, освіта, досконалість та підготовка. Є непомірна залежність конкурентоздатності економіки країни, її рівня достатку населення від якості трудового потенціалу робітників підприємства чи організації. Трудові ресурси забезпечують рух матеріальних і нематеріальних елементів виробництва.

Найголовнішим ресурсом усякого підприємства є трудові ресурси, від їх якості та ефективного використання чого, дуже сильно залежить результат діяльності всього підприємства і його конкурентоздатність.

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, що володіє фізичними та інтелектуальними здібностями й знаннями, що необхідні для здійснення корисної діяльності [1, с. 38]. Трудові ресурси підприємства являють собою сукупність робітників різного професійно-кваліфікованого рівня, що зайняті на підприємстві, та входять до його облікового складу. В облікову чисельність штатних робітників включають усіх найманих працівників, що укладають письмово трудовий договір і виконують постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше [2, с. 123].

Основним критерієм віднесення населення до категорії трудових ресурсів є працездатний вік. Поняття «працездатний вік» визначається чинним законодавством, де жінки у віці від 16 до 55 років, чоловіки від 16 до 60 років включно вважаються працездатними. Нижня межа працездатного віку передбачає набуття певного рівня фізичного і психічного розвитку, а верхня - підтверджує позицію суспільства щодо призначення соціальної допомоги за віком. Згідно з баченням перспектив реалізації пенсійної реформи, верхня межа може бути збільшена до 65 років. Для деяких видів робіт, що характеризуються складними умовами праці або вимагають працівників якостей, які значно

втрачаються з віком (наприклад, військова справа, спорт, балет), пенсійний вік становить 5-10 років раніше. Такі люди належать до привілейованих пенсіонерів. Часто вони працюють далі і фактично залишаються в людських ресурсах, змінюючи тип діяльності.

Часто термін «трудові ресурси» ототожнюють з такими поняттями як «робоча сила» і «трудовий потенціал». Тому виникає необхідність «розмежування» визначень цих термінів. В научній думці існує величезна кількість трактувань сутності терміну «трудові ресурси» (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування терміну «трудові ресурси» різними авторами

Автор	Визначення
Богиня Д. П. [3, с. 211]	Основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частка населення, що складається з трудящих міста та села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту.
Буряк П. Ю. [4, с. 40]	Працездатна частка населення, яка має фізичний розвиток, інтелектуальні здібності, знання, які потрібні для роботи в народному господарстві.
Заславська Т. І. [8]	Сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих взаємовідносин.
Качан Є. П. [5, с.41]	Частина працездатного населення, яка володіє фізичними і інтелектуальними здібностями і знаннями, потрібними для здійснення корисної діяльності.
Лукашевич В. М. [6]	Головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) взаємовідносин, що складаються у ході формування, розподілу та використання трудових запасів. Як економічна категорія – населення, що володіє фізичною та розумовою здатністю у відповідності з умовами відбитка робочої сили; як планово–облікова – населення у працездатному віці, зайняте і незайняте у суспільному створенні благ.
Махсма М. Б. [7]	Частка населення країни, що за власними інтелектуальними здібностями, фізичним розвитком і знаннями спроможна працювати в народному господарстві.
Олійник Є. О. [8]	Винятковий та надзвичайно вагомий вид економічних ресурсів, ціна котрого визначається чисельністю працівників, що мають певні професіональні навички, знання, які можуть застосовувати у трудовому процесі та служити первинною інформаційною базою для планування й аналізу.

## Продовження таблиці 1.1

Мерзляк А. В., Михайлов Є. П., Корецький М. Х., Михайлова Г. О., [9]	Проміжна категорія між «населення» і «сукупна робоча сила». Усе працездатне населення, зайняте, незалежно від віку, у галузях суспільного господарства й особистої трудової діяльності, також особи працездатного віку, котрі могли б брати участь у праці, але зайняті в домашньому й приватному господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, на військовій службі.
Саблук П. Т., Орлатий М. К. [10]	Частка населення, яка має потрібний фізичний розвиток, інтелектуальні здібності та знання для роботи в всяких сферах економічної діяльності.
Єсінова Н. І. [11, с. 11]	Працездатна частка населення, яка володіючи фізичними й розумовими здібностями, придатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги.

*Джерело: складено на основі [3,4,5,8,6,7,9,10,11]*

Найбільш вагомою частиною продуктивних сил і визначальним джерелом підвищення економіки є трудові ресурси, їх вміння, знання, навички, освіта, підготовка, мотивування діяльності.

Будову трудових ресурсів можна проаналізуватися за різними особливостями: вік, стать, освіта, спеціальність, релігія, зайнятість по галузях економіки, місцю проживання тощо [12, с. 32]. Структура трудових ресурсів з економічного погляду відображена на рисунку 1.1

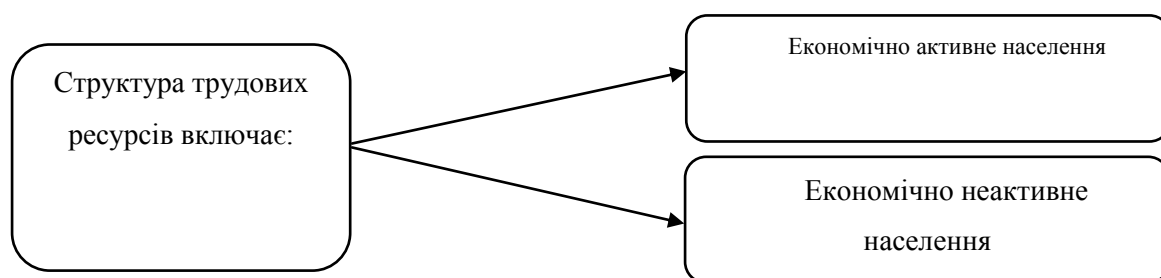


Рисунок 1.1 – Структура трудових ресурсів

*Джерело: складено на основі [12]*

Економічно активне населення, або робоча сила, згідно з методологією МОП, - це населення обох статей віком від 15 до 70 років включно, що передбачає певний період часу забезпечення робочої сили на ринку праці. Кількісно економічно активне населення складається з кількості людей, зайнятих економічною діяльністю, та кількості безробітних, яким, за цим методом, є чітко визначені групи людей [58].

Економічно неактивне населення - це населення, яке з незалежних причин не бажає забезпечувати пропозицію робочої сили на ринку праці. Безперечно, до економічно неактивного населення відносять такі його категорії[13]:

- учні і студенти денної форми навчання[13];
- пенсіонери за віком та інших категорій, відповідно до національного трудового законодавства[13];
- інваліди відповідних груп (відповідно до законодавства) [13];
- працівники домашніх господарств і працюючі по догляду за дітьми, хворими тощо[13];
- непрацюючі особи, що за будь-яких причин припинили пошук роботи (вичерпали всі можливості знайти підходящу роботу, лишили надію знайти роботу) [13];
- забезпечені індивіди в котрих немає волі (бажання) працювати з метою одержання доходу [13].

Існують такі етапи відтворення трудових ресурсів: фаза формування, фаза розподілу і перерозподілу і фаза використання.

Фаза формування характеризується природним і механічним відтворенням трудових ресурсів, відновлюванням спроможності до праці реальних робітників і отриманням людьми освіти, фаху і трудової кваліфікації[14].

Фаза розподілу і перерозподілу в умовах ринкової економіки, в основному, забезпечується функціонуванням ринку праці і характеризується поділом робочої сили по ланках зайнятості, галузям економіки, різновидам робіт, підприємствам, регіонам і районам країни[14].

Фаза використання – це використання економічно активного населення на певних підприємствах і в економіці в цілому [14].

Бувають екстенсивний і інтенсивний види відтворення трудових ресурсів. Екстенсивний тип відтворення характеризується зростанням кількості трудових ресурсів без переміни їх якісних характеристик[14].

Інтенсивний тип відтворення визначає зміна якісних характеристик робочої сили. До них відносять: ріст освітнього рівня робітників, їхньої кваліфікації, фізичних і розумових спроможностей та інші [14].

Колектив підприємства є найбільш вагомим ресурсом підприємства і у зв'язку з цим він потребує особливого підходу у питаннях управління. Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку і мають практичні навички.

Класифікацію колективу (кадрів) підприємства можна відтворити за допомогою таблиці 1.2 [15, с. 225].

Таблиця 1.2 – Класифікація персоналу підприємства

Ознака	Види
1. За характером участі в господарській діяльності	Виробничий персонал – включає всіх працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх працівників, що займаються виробництвом товарів або їх безпосереднім обслуговуванням.
	Невиробничий персонал - включає працівників структур, які нехай і перебувають на балансі підприємства, але не пов'язані з процесами промислового створення благ: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.
2. По відношенню до виробництва	Основні робітники - безпосередньо беруть участь у процесі виробництва благ.
	Допоміжні робітники - здійснюють функції обслуговування основного виробництва.
3. За статтю	Чоловіки
	Жінки
4. За характером виконуваних функцій	Керівники
	Спеціалісти
	Службовці
	Робітники

*Джерело: складено на основі [15]*

Керівники – це висококваліфіковані працівники, які займають посади керівників підприємства та їх структурних підрозділів, а також їхніх заступників. До них відносять директорів, начальників, завідувачів, керуючих, головних спеціалістів підприємства (головний агроном, головний інженер, головний бухгалтер, головний економіст тощо) [53,55].

Спеціалісти – працівники спеціальної інженерної, технічної, економічної та іншої роботи: агрономи, інженери, економісти, бухгалтери, оцінювачі, юридичні консультанти, соціологи тощо. [55].

До службовців відносяться працівники, які виконують суворо технічні функції з документації, обліку та контролю комерційних послуг, та господарського обслуговування [56].

Робітники - це категорія працівників, які безпосередньо беруть участь у виробництві сільськогосподарської продукції, виконанні робіт і наданні послуг з виробництва. Всі працівники поділяються на основні, які безпосередньо беруть участь у здійсненні технологічних операцій на виробництві, і допоміжні, які виконують різні допоміжні операції для підтримки основного виробництва. Крім того, робітники включають двірники, прибиральники, охоронці, кур'єри, гардеробники [17,55].

Всі працівники для аналітичних цілей можна розділити на тих, хто безпосередньо бере участь у процесі виготовлення продукції, а допоміжні - ті, хто виконує функції з обслуговування основного виробництва. Поступово з розвитком виробництва, його механізацією і автоматизацією зникають чіткі межі між основним і допоміжним робітниками, зростає роль останніх (зокрема, наладчики, механіки). [54].

Величезним напрямком у класифікації персоналу підприємства є його поділ на спеціальності та їх професії.

Професія - це вид трудової діяльності, виконання якої вимагає відповідного набору спеціальних знань і практичних навичок [56].

Спеціальність - це більш-менш вузька різноманітність роботи в межах професії [56].

Відповідно до всього вищесказаного, можна навести приклад, що професія того ж токаря може охоплювати спеціальність токаря-карусельника, токаря-револьверника, токаря розточувальника тощо.

Професійний склад персоналу який працює на підприємстві залежить від специфіки діяльності самого підприємства, його характеру продукції чи тих

послуг, які воно надає, від його рівня технічного розвитку тощо. Кожна галузь має свої лише їй властиві спеціальності та професії. Заразом існують загальні види професій робітників та службовців. Таким чином, наприклад, у деревообробній галузі налічується близько 200 професій та спеціальностей, а з них лише невелика частка є специфічними для цієї галузі.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується на їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності[55].

Кваліфікація - сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь готовності працівника до виконання професійних функцій відповідної складності [55].

Ступінь кваліфікації керівників, фахівців та службовців характеризується рівнем освіти, практикою роботи на тому чи іншому місці. Виділяють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники з науковими ступенями та званнями), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практики (працівники, що займають відповідні посади, наприклад, інженерно-економічні, але без спеціальної освіти).

З точки зору кваліфікації працівників поділяють на чотири групи: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й некваліфіковані. Вони виконують різну складність роботи і мають неоднакову професійну підготовку [55].

1. Висококваліфіковані робітники - це працівники, які виконують особливо складну і відповідальну роботу. Це працівники, які тривалий час пройшли підготовку (більше 2-3 років стажування), мають глибокі знання за фахом, мають великий практичний досвід, періодично проходять стажування (наприклад, обслуговуючі працівники, з монтажу та ремонту електронного обладнання та іншого особливо складного устаткування, виготовлення інструменту тощо)[55].

2. Кваліфіковані робітники – працівники, які здійснюють високої кваліфікації (складні) функції. Це працівники, які одержали необхідну підготовку (не менше 1-2 років) і мають вагомий навик роботи (наприклад, слюсарі, токарі, столяри, електрики, оператори електронно-обчислювальних машин та інші)[55].

3. Низько-кваліфіковані працівники – працівники, для підготовки котрих вдосталь декілька тижнів і які здійснюють неважкі роботи (копіювальники, контролери, ліфтери та інші)[55].

4. Некваліфіковані робітники - це працівники, які виконують просту некваліфіковану або допоміжну роботу. Виконання такої роботи не вимагає спеціальної підготовки (наприклад, завантаження і розвантаження матеріалів, виробів, прибирання виробничих, службових приміщень, територій тощо)[55].

Показники, що характеризують склад, обсяг та рух персоналу у часі зображено на рисунку 1.2.

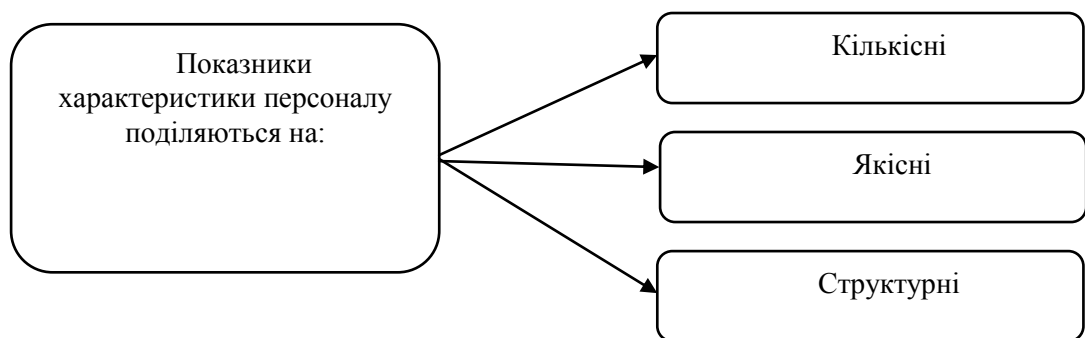


Рисунок 1.2 – Структура трудових ресурсів

*Джерело: складено на основі [16]*

До кількісних показників характеристики чисельності персоналу підприємства відноситься:

– облікова чисельність працівників – бере усіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, яких було прийнято на роботу строком на один і більше днів незалежно від того, знаходяться вони на роботі, перебувають у відпустках, відрядженнях, на лікарняному листку тощо[57].

– явочна чисельність працівників – залучає всіх робітників, котрі з'явилися на робочі місця у конкретний термін[57].



– середньооблікова чисельність працівників за певний період визначається як сума середньомісячної кількості працівників, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді[57].

До якісних характеристик персоналу відносять показники, що характеризують структуру людських ресурсів організації[57].

## **1.2 Показники руху трудових ресурсів підприємства та їх динаміка**

Робоча сила на підприємствах, безпосередньо організаціях, так само як і трудові ресурси у цілому, знаходяться у русі. Тому в один і той же час з дослідженням кількості та складу робітників статистичні дані відображають зміни кількості робітників та вивчає рух їх кількості на усякому підприємстві, в об'єднанні чи галузі. Для дослідження плинності робочої сили на відокремлених підрозділах статистика праці користується системою абсолютних ознак, які призначені для того, щоб відобразити суцільну динаміку кількості співробітників сталість, плинність кадрів, обіг робочої сили, змінюваність, оборотність робочих місць на підприємстві.

Рух робочої сили - це процес який являє собою поповнення, звільнення та динаміку облікової чисельності робітників. До прийнятих на роботу осіб належать особи, зареєстровані на підприємстві (або в організації) за дорученням власника підприємства, установи, організації або органу, яким він доручив наймати.

До списку звільнених осіб припадають усі працівники, які покинули роботу на цьому підприємстві, незважаючи на причини їх звільнення.

До списку прийнятих осіб та тих кого звільнено не належать робітники, які перебираються в межах одного підприємства; також тих, хто займається діяльністю за особливими угодами з урядовими організаціями, також ті, хто наймаються на роботу за умовою на неповний робочий день; ті робітники, які роблять за угодами цивільного характеру, за вмови, що ці робітники включені

до реєстрів інших підприємств (чи організацій) та мають запис у робочій книжці.

Зміна на підприємстві робочого місця працівниками зазвичай супроводжуються, зазвичай як правило, зміною організації, місця роботи в структурному підрозділі, чи професії працівника, або посади, категорії чи кваліфікації працівника. Динаміка персоналу має місце бути обумовлено зміною змісту трудових процесів на робочому місці, як наслідок змін у техніці, технології, поділу праці тощо.

Нижче наведено типи руху кадрів, що переміщуються:

- Рух внутрішнього виробництва;
- Плинність кадрів, або як ще його називають, зовнішній рух.

Переміщення персоналу всередині або за межами організації - це зміна робочим територіального розміщення або характеру його робочого місця для постійної роботи. Динаміка персоналу різниться від зміни робочих місць в межах однієї організації роботи тому, що під час зміни робітник може бути зайнятий цілеспрямовано на двох або більше робочих місцях з ціллю більш повного навантаження, зменшення монотонності робіт тощо.

Під рухом персоналу всередині підприємства необхідно розуміти перехід працівника з одного робочого місця на інший для постійної роботи. Остання обставина відрізняє рух персоналу від зміни робочих місць в рамках організації роботи, коли під час зміни працівник може постійно займатися на двох і більше робочих місцях з метою більш повного навантаження, зниження монотонності роботи і т.д. [58].

Існують наступні фактори при русі кадрів, такі як:

- особистий фактор (через сімейні обставини);
- виробничий фактор (скорочення штату на підприємстві внаслідок звільнення кадрів);
- соціальний фактор (перетин межі пенсійного віку);
- біологічний фактор (погіршення здоров'я);
- державний фактор (військова служба).

Внутрішньо-виробний рух поділяють на типи за ознаками характеру руху і рівня керованості:

- 1) Міжцеховий кадровий рух, який прив'язаний із зміною місця праці в межах певного цеху на підприємстві.
- 2) Міжпрофесійний кадровий рух, який відрізняється диференціацією професій і пов'язаний з оволодінням додаткової професій. Тоді як, кваліфікаційний рух визначається зміною положень працівника в кваліфікаційній ієрархії робочих місць.
- 3) Внутрішньо-виробничий кадровий рух може бути спонтанним (стихійний) або керованим.
- 4) Стихійний кадровий рух виникає з ініціативою самих робітників, які через зміну територіального розміщення в організації або характеристики робочого місця хочуть задовільнити свої особисті інтереси: отримати більше можливостей для поліпшення та реалізації свого кваліфікаційного потенціалу, покращити умови праці, підвищення власної заробітної плати тощо. За аналогією з звільненням з організації за власним бажанням без поважної причини чи за порушенням трудової дисципліни, такий рух працівників за власним бажанням називається внутрішньовиробничою плинністю кадрів.
- 5) Керований рух викликаний зміною мети, стратегічної політики або сфери діяльності організації[58].

Щодо плинності персоналу, то слід сказати, що він має як позитивні, так і негативні сторони.

Внутрішнь-овиробничий кадровий рух може призвести до послаблень впливу деяких мотивів для звільнення з організації за особистою волею, наприклад незадоволенням заробітною платнею, організацією та умовами праці на підприємстві, соціально-психологічним кліматом в колективі. Взагалі, цей рух персоналу відіграє певну роль у відновленні робочої сили у фазі її формування, покращення будови загального робітника, перегруповування робітників залежно від вимог виробництва, вирішення проблем між інтересами

робітників та перспективами їх виконання на попередньому робочому місці, адаптація кадрів до економічних змін в будові організації тощо.

До негативних чинників відносять: прямі збитки виробництва, пов'язані з неукomплектованістю робочих місць, зменшенням продуктивності робітників, які звільняються, і нового робітника, скрута у формуванні суцільних норм поведінки, з формуванням обоюдних очікувань та побажань; зруйнована неформальна будова; важкість керівництва отаким нестабільним колективом; зменшуються розходи на вчення робітника бо (оскільки ефект від навчання виникає або за межами підприємства, що вкладається в навчання, або взагалі не відбувається, якщо працівник змінює професію).

До позитивних чинників можна віднести: ефективність праці може зростати, оскільки новіша робота відповідає інтересам і здібностям працівника; монотонність праці може зменшуватися; соціально-психологічний клімат може поліпшитися внаслідок змін у робочій силі.

Причини звільнення за родом можна розділити на три гурти: сімейні обставини; пов'язані з поганими умовами праці та життям; пов'язані з недодержанням трудової дисципліни. Вони щільно пов'язані з чинниками, під якими вони розуміють: сенс і організацію праці; система моральних і матеріальних стимулів; організація виробництва та управління; стиль керівництва, відносини в команді; система професійного просування.

Основними причинами звільнення є: низька заробітна плата для деяких працівників через погану організацію роботи; відсутність ритму виробництва, систематична робота в загробному житті і вихідні дні; невідповідність виконуваної роботи, кваліфікації та основної професії, невизначеність перспектив професійного зростання; складні та шкідливі умови праці, погані відносини в колективі та відносини з адміністрацією; невдоволення професією. Для характеристики інтенсивності руху персоналу підприємства використовуються наступні відносні показники: Таблиця 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика показників руху персоналу

Показник	Формула розрахунку	Сутність
1	2	3
Коефіцієнт обороту по прийому	$K_{\text{пр}} = \frac{O_{\text{п}}}{\overline{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу прийнятих на підприємство працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт обороту по вибуттю	$K_{\text{в}} = \frac{O_{\text{в}}}{\overline{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з підприємства за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу
Коефіцієнт необхідного обороту персоналу	$K_{\text{но}} = \frac{O_{\text{н}}}{\overline{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу звільнених працівників за причинами, що обумовлені законодавством та не залежать від адміністрації підприємства у середньообліковій чисельності
Коефіцієнт сталості кадрів	$K_{\text{ст}} = \frac{\overline{Ч}_{\text{вр}}}{\overline{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності, що на момент дослідження відпрацювали рівно один рік на підприємстві
Коефіцієнт стабільності кадрів	$K_{\text{ск}} = \frac{\overline{Ч}_{\text{пост}}}{\overline{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, що на даному підприємстві на момент дослідження мають стаж роботи у п'ять і більше років
Коефіцієнт заміщення персоналу	$K_{\text{з}} = \frac{O_{\text{п}}}{O_{\text{в}}} \times 100\%$	характеризує відносний приріст персоналу за рахунок його зовнішнього руху
Коефіцієнт оновлення персоналу	$K_{\text{он}} = \frac{O_{\text{он}}}{\overline{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у складі середньооблікової чисельності, яких у зв'язку з виробничої необхідністю після звільнення потрібно буде замінити новими
Коефіцієнт загального обороту персоналу	$K_{\text{заг}} = \frac{O_{\text{заг}}}{\overline{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності

Продовження таблиці 1.3

Коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу	$K_{\text{вв}} = \frac{O_{\text{вв}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників, що прийняли участь у внутрішньовиробничому русі персоналу
Коефіцієнт приросту персоналу	$K_{\text{пп}} = \frac{O_{\text{п}} - O_{\text{в}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу відносного приросту персоналу у середньообліковій чисельності працівників за рахунок зовнішнього руху персоналу
Коефіцієнт змінюваності персоналу	$K_{\text{зк}} = \frac{O_{\text{мін}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, яких протягом досліджуваного періоду було фактично замінено новими працівниками
Коефіцієнт використання облікової чисельності	$K_{\text{воч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{яв}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує рівень використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що вийшли на роботу
Коефіцієнт продуктивного використання облікової чисельності	$K_{\text{поч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{фп}}}{\text{Ч}_{\text{об}}} \times 100\%$	характеризує рівень продуктивного використання облікового складу персоналу підприємства, тобто питому вагу працівників у обліковому складі, що відпрацювали нормативний робочий час
Коефіцієнт продуктивного використання явочної чисельності	$K_{\text{пач}} = \frac{\text{Ч}_{\text{фп}}}{\text{Ч}_{\text{яв}}} \times 100\%$	характеризує рівень використання явочного складу персоналу підприємства, тобто питому вагу тих працівників, що вийшли на роботу і відпрацювали нормативний час
Повний період змінюваності персоналу	$П_{\text{з}} = \frac{100}{K_{\text{в}}}$	характеризує кількість років, яка буде потрібною для повного відновлення персоналу на підприємстві при збереженні досягнутого рівня вибуття
Рівень стабільності кадрів	$P_{\text{ск}} = 1 - \frac{O_{\text{в}}}{\text{Ч}_{\text{об}}}$	характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які залишилися на підприємстві

Джерело: складено на основі [26,27,28,29]

Значення абсолютних показників плинності кадрів на підприємствах не планується, через те їх аналіз відбувається через порівняння показників звітної періоду з аналогічними показниками попередніх періодів. Для того,

щоб оцінити інтенсивність кадрового потоку на підприємстві, достатньо виділити і далі обчислити декілька показників, які більш повно охоплюють сучасні тенденції зміни кількості колективу. Значуща інтерпретація ступенів і значень руху усякого з умовних показників руху колективу повинна відбуватися в контексті існуючих тенденцій і характеристик виробничо-господарської роботи підприємства [59,60].

Відтак після розрахунку показників руху колективу для усякого інтервалу аналізованого періоду відбувається аналіз динаміки отриманих даних, здійснюються висновки та обґрунтовуються рекомендації щодо зменшення поганих процесів зайвого вивільнення робітників. Своєчасне введення рекомендованих заходів буде допомагати підняттю рівня продуктивності праці і, як наслідок, зменшенню собівартості продукції, збільшенню прибутковості та підняттю рівня рентабельності продукції[60].

З ціллю виконання кількісної оцінки ступеня плинності використовується коефіцієнт плинності кадрів, що визначає характерну вагу залишкового обороту колективу у середньообліковій чисельності робітників підприємства та визначається за формулою [60]:

$$K_{пл} = \frac{O_z}{Ч_{об}} \times 100\%. \quad (1.1)$$

На підставі результатів соціологічного дослідження, проведеного в різний час і в різних країнах світу, було встановлено, що допустима межа значень коефіцієнта плинності повинна бути в межах 5-7%. Якщо підприємство має коефіцієнт текучості менше 5%, то відбувається негативний процес старіння персоналу на підприємстві, що перешкоджає можливості відновлення якісного штатного розкладу через відсутність тенденцій до оновлення рівня професійної кваліфікації персоналу, розвиток його фізичних та інтелектуальних здібностей, набуття найкращих практик. Як наслідок, такі тенденції зменшують можливості для стратегічного розвитку підприємства і набувають або підвищують його рівень конкурентоспроможності на ринку. Якщо на підприємстві рівень обороту персоналу досягне значення більше 7%, то результатом такого стану

буде дестабілізація морально-психологічного клімату трудового колективу, наслідками якого є зниження продуктивності праці та ефективність праці на підприємстві. Іншим негативним результатом перевищення верхнього допустимого коефіцієнта коливання може бути неможливість отримати віддачу від інвестицій, вкладених у професійний розвиток і навчання персоналу у зв'язку з звільненням працівника з робочого місця до моменту повернення інвестицій [60].

Із ціллю підняття рівня об'єктивності результатів оцінки пропонується додати склад ознак руху колективу особливими коефіцієнтами плинності, конкретно[60]:

- коефіцієнт плинності молодих робітників (до 30 років) зі стажем роботи на цьому підприємстві до трьох років[60];

- коефіцієнт плинності перспективних робітників – плинність робітників, у яких на протязі попередніх трьох років підприємство робило інвестиції з метою професійного та особистого підняття [60];

- інтенсивність вибуття перспективних робітників – частка звільнених робітників, у яких на протязі попередніх трьох років підприємство інвестувало для свого професійного та особистісного розвитку в загальній кількості перспективних працівників[60].

### **1.3 Оцінка ефективного використання трудових ресурсів підприємства**

Ефективність у широкому сенсі - це валова ефективність корисної людської роботи. Вона показує співвідношення отриманого корисного результату та об'єму ресурсів, затраченої на неї. Можна сказати, що продуктивність праці показує співвідношення кількості вироблених матеріальних чи нематеріальних товарів і об'єму затраченої на неї праці. Тобто, приріст ефективності праці значить зростання обсягу товарів, що виробляються при рівних або нижчих витратах на робочу силу [61].



Будь-яка економічна діяльність має бути ефективною, адже від цього залежить процес її реалізації та прибуток, що виступає кінцевим результатом будь-якої діяльності. Виходячи з тим, що праця є базою діяльності, раціональним є розбір поняття ефективності праці[62].

У широкому сенсі ефективність - це загальна продуктивність людської діяльності, яка відображає співвідношення отриманого результату до витрат, понесених для отримання такого результату. Відповідно, продуктивність праці - це відношення обсягу вироблених матеріальних і нематеріальних товарів до суми, витраченої на цю роботу [18].

Поняття ефективності торкається не тільки економічних, але й суспільних процесів. Більше того, приріст економічної ефективності є раціональним тільки тоді, коли воно допомагає покращанню не лише економічних, а й соціальних наслідків. Відповідно, ефективність праці рахує такі соціально-психологічні аспекти, як: корисність наслідку праці; цінність трудових затрат для підприємства і суспільства; духовне задоволення від процесу трудової роботи [19].

Аналіз та оцінка роботи кожного співробітника є основою поточної кадрової політики та стратегічної програми покращення управління всіма категоріями персоналу. Структурно-діагностична модель управління персоналом, що характеризує механізм взаємодії трьох основних виробничих об'єктів: людей, факторів і організацій, може бути використана для визначення змісту основних видів трудової діяльності та найбільш важливих кінцевих результатів. У цій моделі зміст і ефективність персоналу компанії можна оцінити на основі аналізу даних робочих місць, підбору персоналу, навчання, дотримання трудової дисципліни, продуктивності праці, планування кар'єри, нарахування заробітної плати тощо. [63].

У більшості випадків для вартості ефективності праці використовують показники продуктивності праці та рентабельності, що виступають як узагальнююча міра ефективності використання трудових, капітальних та речових ресурсів у процесі виготовлення продукції. Застосовування цих

показників дасть можливість розглянути ефективність праці на підприємстві, але їх використання не відображає всіх аспектів ефективності праці[62].

Залежно від властивостей визначення отриманих благ та затрати, що використовуються при визначенні ефективності, можна встановити такі показники ефективності праці [62]:

1. Продуктивність праці. Доцільно розраховувати такі різновиди продуктивності праці: індивідуальна, локальна, суспільна, виробнича [21]:

$$пп = \frac{\text{Обсяг виробництва}}{\text{Чисельність ПВП}} . \quad (1.2)$$

На рівень продуктивності праці впливають: рівень екстенсивного використання праці (показує ступінь її продуктивного використання і її тривалість протягом робочого дня при незмінності інших характеристик); інтенсивність праці (характеризує ступінь її напруженості й визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу); техніко-технологічний стан виробництва[62].

Залежно від одиниці виміру обсягу виробництва існують такі методи обчислення продуктивності праці[20]:

1. Натуральний[20].
2. Вартісний [20].
3. Трудовий [20].

При натуральному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у натуральних вимірниках (в одиницях ваги, об'єму, кількості, довжини). Такий метод встановлює залежність між обсягом виробництва та трудовими витратами, виключає вплив змін в організаційній структурі, якості продукції, дозволяє зіставити затрати праці на однакові вироби в різних цехах підприємства [64].

При вартісному методі розрахунку продуктивності праці обсяг виготовленої підприємством продукції обчислюють у вартісних вимірниках. Вони є універсальними, оскільки дозволяють порівнювати продуктивність праці при виробництві не зіставних благ. Перевагами вартісного методу є

можливість застосування за умов багатомноменклатурного виробництва з широким асортиментом виготовлюваної продукції, можливість визначення і характеристики динаміки і рівня продуктивності за асортиментом виготовленої продукції по підприємству з обчисленням темпів зростання за будь-які проміжки часу [20]. Недоліком вартісного методу є те, що необґрунтоване завищення ціни продукції товаровиробниками призводить до фіктивного зростання продуктивності їх праці [59].

Трудовий метод вимірювання продуктивності праці використовується в умовах випуску на підприємстві різноманітної незавершеної продукції. Як співмірник використовуються нормо-години, тобто кількість праці в людино-годинах, яка потрібна за нормами для виготовлення одиниці продукції. Вказаний показник вільний від впливу ціноутворюючих факторів. Застосування цього методу потребує добре поставленого нормування праці. При науково-обґрунтованих нормах цей метод точно характеризує динаміку продуктивності праці[59].

2. Трудомісткість є показником, оберненим до продуктивності, та характеризує витрати часу на виготовлення одиниці продукції [21]:

$$T_m = \frac{\text{Чисельність ПВП} \times \Phi_{\text{еф}}}{\text{Обсяг виробництва}}, \quad (1.3)$$

де  $\Phi_{\text{еф}}$  – ефективний фонд робочого часу за період.

3. Рентабельність праці ( $P_i$ ) або рентабельність сумарних витрат на персонал [21], що розраховується за формулою:

$$P_i = \frac{D_i - B_i}{B_i} = \frac{\Pi_i}{B_i}, \quad (1.4)$$

де  $D_i$  – вартість створена витраченою праці,  $B_i$  – витрати праці в грошовому вираженні,  $\Pi_i$  – прибуток, отриманий від витрат праці.

4. Ефективність використання робочого часу ( $E_{\Phi}$ ), що визначається також питомою вагою фактично відпрацьованого робочого часу у реальному (ефективному) фонді робочого часу [21]:

$$E_{\Phi} = \frac{\Phi_{\text{факт}}}{\Phi_{\text{еф}}} \times 100\%, \quad (1.5)$$

де  $\Phi_{\text{факт}}$  – фактичний фонд робочого часу за період.

5. Показники, що характеризують використання фонду оплати праці, такі, як середня заробітна плата, темп зростання заробітної плати.

Для оцінки та аналізу ефективності праці доцільно використовувати комплексну систему показників ефективності праці, що буде містити значну кількість показників, наведених вище. Ефективність праці залежить насамперед від трудових ресурсів, що є в розпорядженні підприємства. В офіційних джерелах пропонують використовувати наступний алгоритм аналізу стану та ефективності праці [22, 23]:

- аналіз чисельності, складу та руху робочої сили [65];
- аналіз використання фонду робочого часу [65];
- аналіз продуктивності праці [65];
- визначення резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів [65].

Для більш повної оцінки ефективності праці, зазначену методику доцільно доповнити наступними аспектами [62]:

- заробітна плата, аналіз якої необхідний у поєднанні з продуктивністю та чисельністю робітників [62];
- мотивація праці та система матеріальної відповідальності [62];
- аналіз інших показників, що відображають ефективність праці: рентабельність праці та її інтенсивність [62].

Особлива увага приділяється вивченню повноти використання трудових ресурсів, яку можна оцінити за кількістю днів і годин, відпрацьованих працівником за звітний період, а також по інтенсивності використання робочого часу. Аналіз здійснюється за такими напрямками: аналіз фонду робочого часу та аналіз загальних показників використання робочого часу (середня кількість працюючих днів на одного працівника на рік і середній робочий час). Аналіз визначає відхилення фактичних показників від запланованих або подібних показників минулих періодів і встановлює конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз необхідно проводити для

кожної категорії працівників, кожної одиниці та для підприємства в цілому за звітний період і в динаміці [66].

Вартість фонду робочого часу залежить від кількості працівників, кількості робочих днів, що відпрацьовуються одним працівником у середньому за звітний період, та середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається формулою [67]:

$$\Phi_{рч} = ЧР \times T_d \times T_{рд}, \quad (1.6)$$

де  $\Phi_{рч}$  - фонд робочого часу;

$ЧР$  - чисельність робітників;

$T_d$  - кількість відпрацьованих днів одним робітником;

$T_{рд}$  - середня тривалість робочого дня.

Отже, в даному пункті було розглянуто фактори та шляхи ефективного використання трудових ресурсів, аналіз і оцінка роботи працівників на підприємстві.

### Висновки до розділу 1

Отже в результаті в даному розділі було з'ясовано, що такий термін, як “трудові ресурси” включає рівень освіти, підготовку, мотивацію, інтелектуальні та фізичні здібності, професійні навички. Трудові ресурси є головним ресурсом усякого підприємства, від якості та ефективності використання якого, зазвичай, багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Таким чином трудові ресурси - це широке і багатогранне поняття, яке являє собою сукупність людського потенціалу в особі кадрів, різних професій та кваліфікацій, які володіють фізичними та розумовими здібностями необхідними для відтворення праці на підприємстві.

Колектив підприємства є найбільш важливим ресурсом підприємства та вимагає спеціального підходу до управління.

В якості основних критеріїв оцінки ефективності використання трудових ресурсів можуть бути використані такі показники, як: продуктивність праці, дотримання чинного законодавства, наявність прогулів, плинність кадрів, задоволеність роботою, кількість конфліктів та скарг, травматизм на робочому місці та інші.

Кінцевим результатом діяльності підприємства виступає такий показник як конкурентоспроможності продукції і послуг.

При оцінці використання трудових ресурсів використовують такі показники, як ефективність, продуктивність, результативність.

Показниками, що характеризують процес використання праці, є показники плинності, пов'язані з звільненням працівників у процесі діяльності.

Ефективність роботи персоналу підприємства повністю оцінює такий показник, як продуктивність праці.

У процесі оцінки використання трудових ресурсів важливим поняттям є “якість праці”. Якість праці є сукупністю характеристик робітника, що здійснюються в конкретних умовах виробництва, які забезпечують досягнення якісного результату роботи - продукції, товарів, послуг.

## РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ТЗОВ «ЦУНАМІ»

### 2.1 Господарсько-правові засади функціонування ТЗОВ «Цунамі»

Загальні дані про підприємство наведені у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Загальні дані ТЗОВ «Цунамі»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Цунамі»
Код ЄДРПОУ	32358806
Дата реєстрації	26.07.2001
Контактна інформація	45100, Волинська обл., Рожищенський р-н, м. Рожище, вул. Селянська, 48а  Тел: (03368)96905,(03368)96900 Факс: (03368)96907 Веб сторінка: <a href="mailto:zunami@zunami.com.ua">zunami@zunami.com.ua</a>
Уповноважені особи	Корнелюк Наталія Володимирівна — директор
Види діяльності	16.10 Лісопилльне та стругальне виробництво
Форма власності	Недержавна власність
Перелік засновників юридичної особи	Вдовенко Володимир Васильович — Бенефіціар Україна Україна, 43000, Волинська область, м. Луцьк, Провулок Красовського, буд. 10  Деречинський Руслан Йосипович — Бенефіціар Україна Україна, 43000, Волинська область, м. Луцьк, проспект Волі, буд. 10, кв. 17
Розмір статутного капіталу	159 000 000.00 грн.
Податковий борг	Відсутній
ПІН	315722203171

*Джерело: складено на основі [24]*

ТЗОВ «Цунамі» - високоякісне деревообробне підприємство, що розпочало своє існування у 2001 році. Робота підприємства базується на безвідходній переробці дуба. Основним продуктом діяльності є пиляний дубовий шпон (ламель), що використовується в паркетній промисловості[24].

Основна спеціалізація – повний цикл переробки деревини. Налічує 250 працівників.

Потужності - 2.000.000 м<sup>2</sup> в рік.

В основі діяльності індивідуальний підхід до клієнта, бережне ставлення до матеріалу, використання передових технологій.

Всі ці позиції допомагають втримувати лідируючу позицію не тільки на Українському, а і на Європейському ринках.

Сьогодні фірма Цунамі широко відома серед європейських виробників дерев'яних покриттів для підлоги.

З 2010 року підприємство сертифікувало виробництво ламелі за системою FSC. Побічним продуктом є дубові гранули. Сировиною для виробництва є дуб звичайний (*QuercusRobur*) та дуб червоний (*QuercusRubra*)[24].

Шпон або ламель — дерев'яний матеріал, що являє собою тонкі листи деревини. Якість пиляного шпону значно вища, ніж струганого. Пиляний шпон виключає можливість внутрішніх тріщин, які можуть призвести до розтріскування лицевої сторони паркету. Крім того, текстура пиляного шпону не відрізняється від текстури масивної дошки для підлоги[24].

Сорти у відповідності з специфікацією покупця. Під час виробництва проводиться постійний контроль за якістю продукції. Весь процес виробництва виконується на високотехнологічному обладнанні, починаючи з сушки і закінчуючи розпиловкою шпону.

Динаміка розвитку і росту компанії полягає у якості та ефективності використання усіх виробничих ресурсів, навіть відходів виробництва. Запровадження інноваційних технологій виробництва дозволяє утилізувати виробничі залишки із користю як для залучення додаткових інвестицій, так і для підтримання екологічного добробуту людини [24].

ТЗОВ «Цунамі» є виробником екологічно чистого твердого біопалива – паливних гранул, котрі виготовляються із дубової тирси, що залишається в результаті виробництва основного продукту ламелі [24].



Об'єм виробництва становить 1400 тон/місяць. Якість гранул підтверджено результатами лабораторного аналізу у SGS лабораторії[24].

Нижче наведені параметри і показники, що є свідченням високої якості продукту (таблиця 2.2)[24].

Таблиця 2.2 – Параметри та показники якості продукції

Показники	Параметри
Паливні гранули (пелети):	8мм, довжина 5-40мм.
Вологість зразка (по отриманні):	7,53%
Зольність:	0,48 - 0,52%
Вміст сірки:	0,01%
Летючі речовини:	75,67-81,83%
Нижча теплота згоряння, ккал / кг:	4006-4377
Вища теплота згоряння, ккал / кг:	4680-4711
Умови поставки:	FCA -45

*Джерело: складено на основі [24]*

Паливні гранули виготовлені із дубової тирси, без жодних домішок і кори, що гарантує високу тепловіддачу і якість продукту[24].

Якісна політика компанії ґрунтується на пильній увазі до деталей. Компанія принципово ставить високі стандарти на виробництві, чи то до матеріалів, чи операцій, чи персоналу, що допомагає забезпечити найкращу якість та сервіс своїм клієнтам[24].

Сучасні технології та високоякісне обладнання дає змогу притримуватися усіх необхідних норм. Відповідна волога матеріалу забезпечується 21 сушильною камерою власного виробництва та виготовлених спеціально під власні вимоги та згідно власних креслень та зауважень. Контроль – лише ваговим методом, що забезпечує надійність результату[24].

Оскільки для виробництва паливних гранул використовуються власні ресурси компанії, об'єми гранул є стабільними і забезпечують гарантію клієнтам у плануванні кількості об'ємів покупок[24].

Для виробництва паливних гранул застосовується обладнання європейських виробників, котре налагоджено і налаштовано до власних потреб виробництва[24].

В роботі компанія застосовує при оцінці стандарт ланцюга постачання для підприємств, що постачають і виготовляють FSC сертифіковану продукцію FSC-STD-40-004, V2.1 та стандарт для оцінки підприємством FSC контрольованої деревини FSC-STD-40-005, V3-1[24].

На тепер організація використовує НОР - FSC-NRA-UA V2-0 (від 15.12.2017 року), враховуючі додаткові вимоги Регламенту ЄС EUTR №995/2010 за п'ятьма категоріями FSC-контрольованої деревини щодо походження деревини з неприйнятних джерел[24].

До територій постачання деревини ТзОВ «Цунамі» не входять не оцінені території. Джерелом постачання ТзОВ «Цунамі» на момент складання резюме є 30 не сертифікованих держлісгоспів та 116 сертифікованих держлісгоспів[24].

Не сертифіковані лісові господарства знаходяться на території 9 адміністративних областей України (Волинська, Житомирська, Київська, Чернівецька, Івано-Франківська, Вінницька, Черкаська, Полтавська, Сумська) . Під терміном «район постачання» розуміється територія окремого лісового господарства [24].

На момент вибору підприємств для польового аудиту, а саме січень 2018, ДП «Вінницьке ЛГ» не було сертифіковане за системою FSC. Також у попередній план польових перевірок було включено ДП «Івано-Франківське ЛГ» на 17.05.2018, але у зв'язку із отриманням сертифікату FSC у квітні 2018 , даний лісгосп було виключено із переліку контрольованих постачальників та із плану польових перевірок [24].

Підприємством виявлені зацікавлені сторони і сторони чий інтереси зачеплені стосовно роботи лісових господарств – постачальників ТзОВ «Цунамі». До консультацій було залучено декілька груп зацікавлених сторін що представляють економічні , соціальні та екологічні інтереси[24], таблиця 2.3.

Основними формами запиту було обрано анкету та письмове прохання, спосіб запиту – розміщення повідомлення на сайті організації та електронне або письмове звернення, телефонний дзвінок[24].

Таблиця 2.3 – Звіт про консультаційний процес ТзОВ «Цунамі»

Територія постачання	Чернівецька, Вінницька, Житомирська, Сумська області
Джерела постачання	ДП Чернівецьке ЛГ, ДП Вінницьке ЛГ, ДП Словечанське ЛГ, ДП Краснопільське ЛГ
Виявлені і запрошені до консультацій	Районні ради і адміністрації, сільські та міські ради, представники екологічних служб, голови профспілкових комітетів, WWF в Україні
Виявлені і запрошені до консультацій сторони, інтереси яких зачеплені.	Сільські та селищні ради, на території яких знаходяться підрозділи постачальників, робітники постачальників-лісокористувачів
Коментарі зацікавлених сторін	Негативні коментарі відсутні
Коментарі безпосередньо зацікавлених сторін	Негативні коментарі відсутні

*Джерело: складено на основі [24]*

В свою чергу, апарат управління “ЦУНАМІ” ТзОВ складається з підрозділів: адміністрація, технічний; управління персоналом; технологічних систем; економічний, фінансовий; охорона; забезпечення.

Вагоме значення для підвищення ефективності фінансової діяльності має розміщення і групування активів підприємства. Аналіз основних фондів підприємства дозволяє визначити стан, структуру та динаміку основних і оборотних активів підприємства, основні групи основних та оборотних активів підприємства, необхідних для забезпечення технологічного процесу, основні методи планування потужності підприємства та потреби в основних і оборотних активах.

Дані для усіх подальших розрахунків Розділу II, а саме Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015-2017 роки, представлені у Додатках А-Д відповідно.

Динаміка зміни суми зносу та первісної вартості основних засобів ТзОВ «Цунамі» зображено на рисунку 2.1.

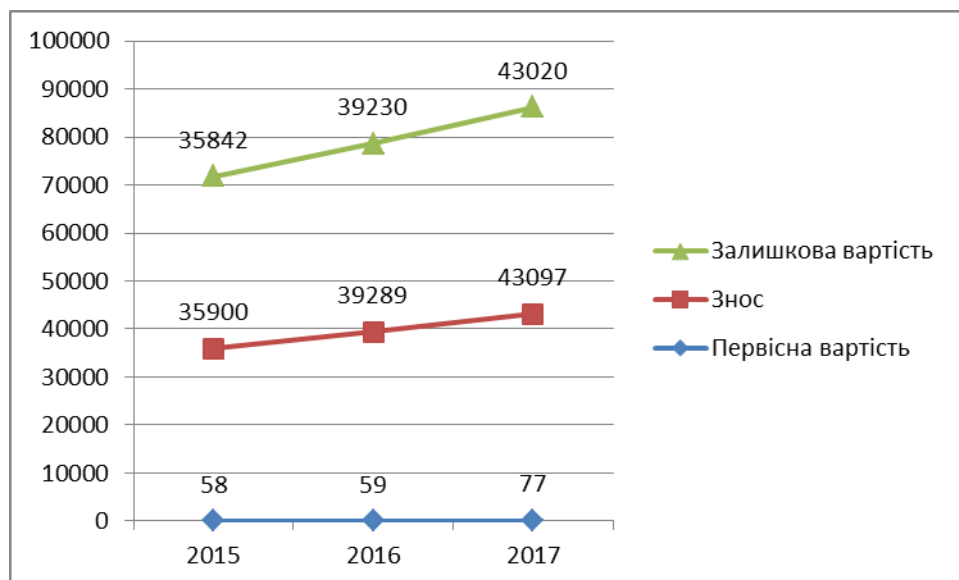


Рисунок 2.1 – Вартість основних засобів ТзОВ «Цунамі»

*Джерело: побудовано автором на основі даних балансу (Форми 1) та Звіту про фінансові результати ТзОВ «Цунамі» (Форми 2)*

З рисунку 2.1 можна зробити висновок, що усі дані показники збільшуються з кожним роком, але різними темпами. Варто зауважити, що сума зносу збільшується значно швидше, ніж первісна вартість основних засобів.

Для характеристики забезпечення підприємства основними засобами розглянемо наступні показники:

- Фондомісткість – показник, який характеризує рівень середньорічної вартості основних засобів на одиницю вартості виробленої валової продукції[68];
- Фондоозброєність – показник, що характеризує рівень забезпеченості основними виробничими фондами промислово-виробничого персоналу підприємства[68];
- Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства ( $K_{и}$ ) визначається як відношення вартості основних виробничих засобів (за вирахуванням суми їхнього зносу) до вартості майна підприємства. Цей коефіцієнт має бути не меншим 0,5[30].

Стан ОЗ визначають через дані коефіцієнти:

- Коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, що її списано на витрати виробництва в попередніх періодах. Коефіцієнт зносу

визначається відношенням суми зносу основних засобів до балансової вартості основних засобів[30];

– Коефіцієнт придатності основних засобів відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності[30].

До показників, що визначають ефективність використання ОЗ, відносять:

– Фондовіддача основних засобів - показник, який відображає обсяг валової (товарної) продукції у вартісному вираженні на одиницю (1 грн.) середньорічної вартості основних засобів, які беруть участь у виробництві цієї продукції[30];

– Рентабельність основних засобів - це відносний показник, який характеризує рівень ефективності використання цих засобів [30].

Розрахунок даних показників наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники стану та ефективності використання основних засобів

Показник	Формула розрахунку	Характеристика	Роки			Відхилення: +,- 2017 р. до:	
			2015	2016	2017	2015	2016
Фондомісткість	$\Phi_k/B_{\Pi}$	Характеризує забезпеченість підприємства ОЗ	0,576	0,564	0,64	0,064	0,077
Фондоозброєність	$\Phi_k/Ч$	Показує величину ОЗ на працівника	14,19	12,36	24,20	10,00	11,844
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні п/п	$\Phi_3/M$	Відображає питому вагу залишкової вартості ОЗ у загальній вартості майна п/п	0,572	0,309	0,269	-0,303	-0,04
Коефіцієнт зносу ОЗ	$З_0/\Phi_k$	Показує ступінь зносу ОЗ	2,58	3,234	1,746	-0,834	-1,488
Коефіцієнт придатності основних засобів	$1-K_3$	Відображає частину ОЗ придатну до експлуатації	- 1,580	-2,234	- 0,746	0,834	1,488
Фондовіддача	$B_{\Pi}/\Phi_k$	Відображає суму виробленої продукції на одну гривню ОЗ	1,735	1,775	1,562	-0,174	-0,213
Рентабельність ОЗв	$\Pi_6/\Phi_k \cdot 100\%$	Визначає ступінь використання ОЗ	29,20	44,28	80,66	0,515	0,364

Джерело: побудовано автором на основі даних балансу (Форми 1) та Звіту про фінансові результати ТзОВ «Цунамі» (Форми 2), [30,68]

Проаналізувавши отримані результати, можна зробити висновок, що аналізоване підприємство забезпечене основними засобами, до того ж фондомісткість з кожним роком зростає. У порівнянні з 2016 роком, у 2017 році показник фондоозброєності зріс майже вдвічі (з 12,36 до 24,20). Це є позитивною тенденцією. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства показав негативну тенденцію до скорочення. Цей коефіцієнт повинен становити не менше 0,5; такий нормі відповідав лише у 2015 році.

Коефіцієнт зносу основних засобів на критичному рівні, але його значення зменшується, і в даному випадку це є позитивна тенденція так як його нормативне значення  $< 0,5$ . Частка основних засобів, що придатна для експлуатації в процесі господарської діяльності взагалі є від'ємною, але має тенденцію до зменшення. Фондовіддача поступово зменшується, це свідчить про зниження ефективності використання основних фондів та є негативним явищем на підприємстві.

Стрімкими темпами зростає рівень рентабельності основних засобів, це вказує на ефективне використання активів, що приймають участь у процесі формування доходу (рисунок 2.2).

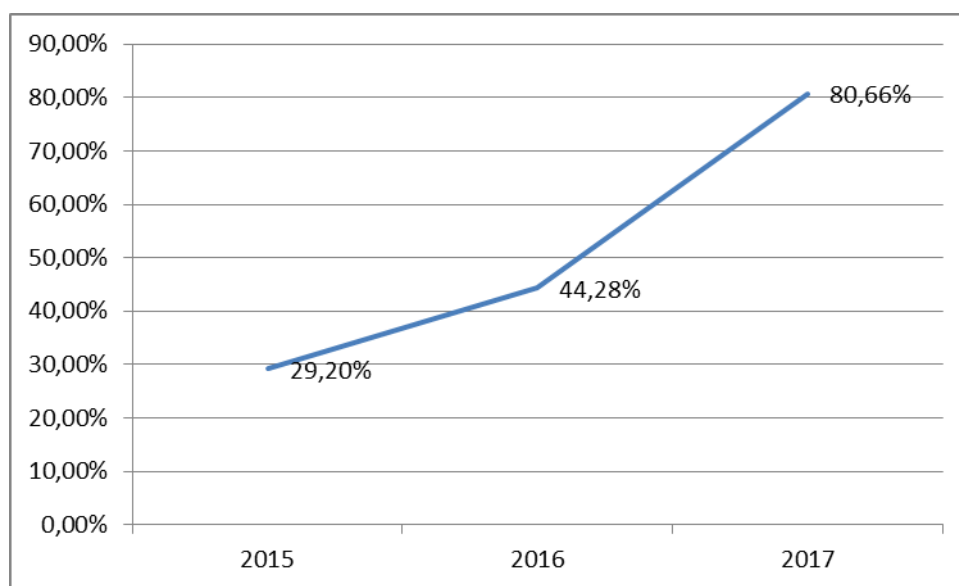


Рисунок 2.2 – Рентабельність основних засобів ТЗОВ «Цунамі»

*Джерело: побудовано автором на основі даних Таблиці 2.2 - Показники стану та ефективності використання основних засобів*

Для аналізу майнового стану потрібно розрахувати наступні показники:

– Коефіцієнт зносу - характеризує ступінь зносу та відшкодування витрат на формування основних фондів. Значення показника формується під впливом багатьох чинників: терміну використання основних засобів, їх складу і структури, прийнятої на підприємстві амортизаційної політики тощо. Тому оцінювати даний показник для різних підприємств доцільно виходячи зі специфіки їх діяльності. Проте, у будь-якому випадку позитивним вважається низьке значення коефіцієнту зносу та його зниження у динаміці[30];

– Коефіцієнти оновлення основних засобів характеризує інтенсивність введення в дію нових основних засобів. Він показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду[30];

– Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів, тобто ступінь вибуття тих об'єктів, які або морально застарілі або зношені і непридатні для подальшого використання [25,31].

Таблиця 2.5 – Аналіз майнового стану ТзОВ «Цунамі»

Показник	Розрахунок	Роки			Відхилення: +,- 2017 р. до:	
		2015	2016	2017	2015	2016
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду	0,721	0,764	0,636	-0,085	-0,128
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року	1,122	1,145	0,492	-0,629	-0,653
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду	2,301	2,824	3,547	1,247	0,347
Загальний коефіцієнт надходження	Вартість ОЗ, що надійшли за звітний період / Вартість ОЗ на кінець періоду	0,313	0,270	0,179	-0,134	-0,091
Коефіцієнт приросту основних засобів	(Вартість введених в експлуатація ОЗ - Вартість ОЗ, що вибули)/ Вартість ОЗ на кінець періоду	-1,459	-2,088	-1,254	0,205	0,835

*Джерело: побудовано автором на основі даних балансу (Форми 1) та Звіту про фінансові результати ТзОВ «Цунамі» (Форми 2), [25,30,31]*

Результати розрахунків відображені на рисунку 2.3. З нього зрозуміло, що коефіцієнт зносу значно зменшився у 2017 році порівняно з попереднім роком. Однак, його значення досі є вищим нормативного. Коефіцієнт оновлення також значно зменшився, що є негативним фактом, але його значення досі в межах норми. Щодо коефіцієнту вибуття, то простежується його позитивне стрімке зростання, що характеризує інтенсивне вибуття основних засобів, які морально застарілі, зношені або непридатні.

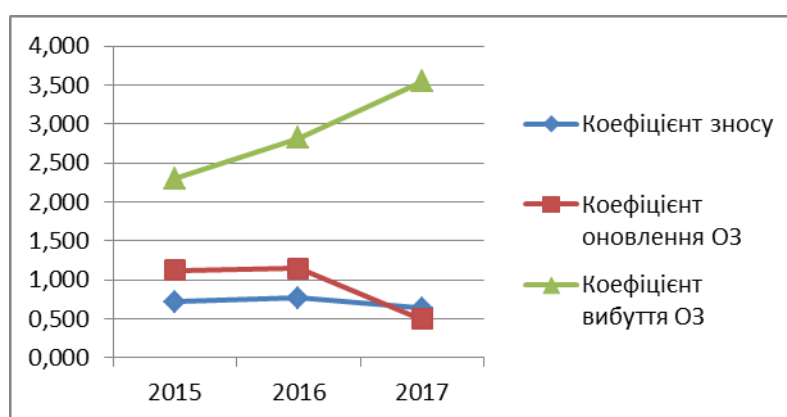


Рисунок 2.3 – Показники майнового стану ТзОВ «Цунамі»

*Джерело: побудовано автором на основі даних Таблиці 2.2 - Аналіз майнового стану*

У даному розділі також буде доцільним розглянути показники ділової активності ТзОВ «Цунамі». Серед них виділяємо наступні:

- Коефіцієнт оборотності оборотних засобів - визначає взаємовідношення виручки (валового доходу) від реалізації товару, без урахування податку на додану вартість та акцизного збору до суми оборотних засобів підприємства;
- Коефіцієнт оборотності запасів - вказує на ефективність управління запасами. Вага показника засвідчує про кількість оборотів, що зробили запаси за рік.
- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості - показує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і других дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією.



– Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – відображає розширення або зменшення комерційного кредиту, яке було надано підприємству.

– Коефіцієнт тривалості одного обороту - показник ділової активності, який вказує на ефективність управління оборотними активами підприємства. Значення коефіцієнта демонструє період, протягом якого оборотні активи здійснюють один повний оборот.

– Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості - індикатор ефективності відносин з клієнтами, який показує, як довго останні погашають свої рахунки. Коефіцієнт дає уявлення про платіжну дисципліну покупців.

– Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості - показник ділової активності, який використовується для оцінки ефективності управління кредиторською заборгованістю. Значення коефіцієнта вказує на період, протягом якого компанія використовує кошти своїх постачальників і підрядників[25].

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності ТЗОВ «Цунамі»

Показник	Формула для розрахунку	Рядки з балансу	Рік		
			2015	2016	2017
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	$\frac{\text{Чд}}{\text{Середня вартість оборотних засобів}}$	р. 2000/р. (р.1300-р.1010)	3,014	2,040	1,994
Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\text{Собівартість}}{\text{Середньорічна вартість запасів}}$	р. 2050/р. 1101	14,835	6,712	6,845
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Чиста виручка від реалізації товарів і послуг}}{\text{Середня } \Sigma \text{ дебіторської заборгованості}}$	р. 2000/р. 1125	19,535	13,953	14,825
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Чиста виручка від реалізації товарів і послуг}}{\text{Середня сума кред. заборгованості за товари і послуги.0}}$	р. 2000/р. 1615	28,026	5,834	8,949

Продовження таблиці 2.6

Коефіцієнт тривалості одного обороту	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	365(6)/Кооз	121,082	178,904	183,019
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	365(6)/Кодз	18,685	26,160	24,620
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду / Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	365(6)/Кокз	13,023	62,561	40,786

*Джерело: побудовано автором на основі даних балансу (Форми 1) та Звіту про фінансові результати ТзОВ «Цунамі» (Форми 2)*

Зменшення коефіцієнтів оборотності оборотних засобів та оборотності запасів свідчать про уповільнення оборотності, так як у 2015 році запаси здійснили 14,835 оборотів за рік, а у 2017 році 6,845 оборотів.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості має тенденцію до зменшення. Це може означати, що дебітори виплачують заборгованості рідше або збільшують суми своїх заборгованостей.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшується значно швидшими темпами, ніж дебіторської. Це свідчить про те, що підприємство має нові зобов'язання або збільшує їх суму.

Коефіцієнт тривалості одного обороту показує, що тривалість обороту за аналізований період збільшилася від 121 до 183 днів.

Тривалості одного обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей подана на рисунку 2.4. Звідси зрозуміло, що дебіторська заборгованість отримується швидше (24 дні у 2017 році), ніж виплачується кредиторська (40 днів у 2017 році). Цікаво, що у 2015 році ситуація була зворотною: кредиторська заборгованість виплачувалася швидше (за 13 днів), а дебіторська отримувалася за 18 днів.

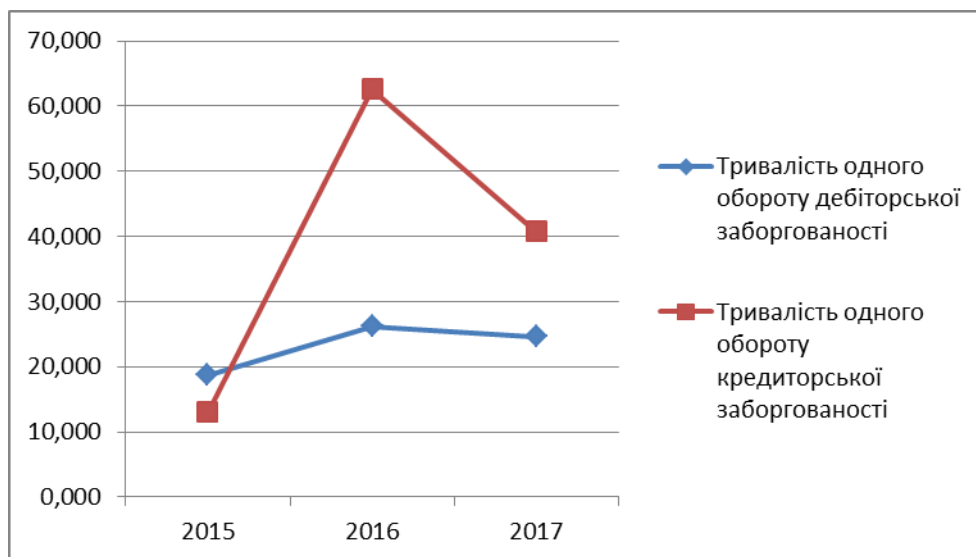


Рисунок 2.4 – Тривалості одного обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей ТзОВ «Цунамі»

*Джерело: побудовано автором на основі даних Таблиці 2.6 - Показники ділової активності ТзОВ «Цунамі»*

## 2.2 Організація праці на ТзОВ «Цунамі»

Для здорових підприємств з великими обсягами виробництва система організації праці особливо важлива. Складність такого процесу обумовлена розміром компанії та підвищеними вимогами до працівників. Неможливо заперечувати той факт, що відповідальна та грамотна організація праці на підприємстві є порукою його благополучного і стабільного існування. Організація праці на підприємстві – означає, що в першу чергу потрібно раціонально розташувати робітників, та зайняти їх виконанням єдиного завдання. Правильна та раціональна організація роботи в першу чергу визначає встановлення кількості пропорцій між окремими видами праці з врахуванням їх якісних відмінностей.

Організація праці полягає у виробництві найкращої взаємодії працюючих людей, засобів та речей праці оснований на відповідній організації робочої системи з урахуванням продуктивності та потреб людей. Організація праці цілеспрямована на будування найсприятливіших умов праці, сприянню

високого рівня працездатності робітників, підняття звабливості їх праці та здобуток повного використання засобів виробництва.

ТзОВ «Цунамі» у своїй виробничій діяльності керується основними положеннями, які регулюють організацію праці. До таких законів належить «Кодекс законів про працю України», Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці» [32].

Охорона праці на підприємстві регламентується більш, ніж 70 нормативними актами. Згідно чинного законодавства основним Законом України, що визначає основні положення щодо охорони праці у ТзОВ «Цунамі», є Конституція України [33]. Реалізація основних положень Конституції здійснюється згідно з Кодексом законів про працю України [35], Законами України «Про охорону праці», прийнятий ВРУ із змінами та доповненнями № 2249-VIII від 19.12.2017 [32]; «Про загальнообов'язкове соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» [34]. Також у ТзОВ «Цунамі» до нормативно-правової бази, що регламентує охорону праці, відносяться постанови і рішення Верховної ради України і Кабінету міністрів України, Державного комітету України по нагляду за охороною праці, профспілкових організацій, нормативна література про небезпечні фактори й умови праці, внутрішні накази та інструкції.

Після прийому на роботу в ТзОВ «Цунамі» з працівниками та студентами, які проходять стажування або стажування на базі ТзОВ, відповідальна особа, призначена відповідно до наказу директора підприємства, проводить навчання з безпеки. Після проведення інструктажу кожен співробітник і студент повинен підписатись в журналі "Про проведення навчання з техніки безпеки".

Усім працівникам, які навчаються в навчальних закладах без відриву від виробництва, створюються необхідні умови для поєднання роботи і навчання відповідно до чинного законодавства.

Відповідно до Закону України "Про охорону праці" щодо організації здійснення правових, організаційних, технічних, санітарних, соціально-економічних та медико-профілактичних заходів, спрямованих на запобігання нещасним випадкам, професійним захворюванням та нещасним випадкам у процесі роботи в ТОВ "Цунамі" охоронну роботу здійснює керівник підприємства[69].

Щорічно виділяються кошти для виконання заходів стосовно покращання умов і охорони праці, з профілактики виробничого травматизму і професійних захворювань, поліпшення умов праці, санітарно-побутового забезпечення, медичного та лікувально-профілактичного обслуговування працівників. Проводиться двоступінчастий контроль, День охорони праці.

Як і на будь-якому підприємстві у ТзОВ «Цунамі» проводиться обов'язкове страхування працівників від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань.

Відповідно до Закону "Про стягнення та реєстрацію єдиного внеску до загальнообов'язкового державного соціального страхування" № 2464-VI від 01.01.2019 р. Єдиним внеском до загальнообов'язкового державного соціального страхування є консолідований страховий внесок, який збирається в системі обов'язкового та регулярного державного соціального страхування з метою забезпечення захисту у випадках, передбачених законодавством, права застрахованих осіб та членів їх сімей на отримання страхових платежів (послуг) за активну форму та обов'язкове державне соціальне страхування. Розмір єдиного внеску для кожної категорії платників і частка його розподілу за видами обов'язкового державного соціального страхування встановлюється з урахуванням того, що вони повинні забезпечити застрахованих осіб страховими виплатами та соціальними послугами, передбаченими законодавством про обов'язкове державне соціальне страхування. ; фінансування заходів, спрямованих на попередження страхових випадків; створення резерву для страхових виплат та надання соціальних послуг застрахованим особам; покриття адміністративних витрат із забезпеченням функціонування системи

обов'язкового державного соціального страхування. Страхування від нещасних випадків є самостійною формою обов'язкового державного соціального страхування, яка забезпечує соціальний захист, захист життя і здоров'я громадян у процесі їх роботи[24,34].

За робітниками зберігається середня заробітна плату на час простою у разі зупинки несправного устаткування органом державного нагляду технічної інспекції праці, якщо немає можливості забезпечити робітників іншою роботою на час вимушеного простою.

У разі загибелі робітника внаслідок неблагополучного інциденту на виробництві загиблого, виплачується одноразове відшкодування сім'ї у встановленому чинним законодавством розмірі.

Працівникам, котрі втратили працездатність внаслідок нещасливого випадку на підприємстві або одержали професійні захворювання (з вини Наймача), платиться одноразова компенсація у встановленому чинним законодавством розмірі.

Особам, які постраждали від каліцтва на виробництві, отримали профзахворювання в санаторіях-профілакторіях забезпечується оздоровлення за путівками, придбаних за кошти підприємства.

На підставах вищевикладеного можемо сказати, що соціальна політика підприємства є засобом поліпшення відносин у колективі, допомагає зменшенню числа конфліктів, дає змогу залучати нових робітників за рахунок гарного іміджу підприємства.

Протягом останніх років ТзОВ «Цунамі» не зазнало професійних захворювань. Аварія сталася в 2017 році, але вона не була пов'язана з виробництвом. Є захворювання з тимчасовою непрацездатністю, такі як крип, ОРЗ, бронхіт, ангіна тощо. В подібному інциденті робітникам узгоджено з законодавством виплачуються лікарняні.

Для запобігання нещасним випадкам використовуються заходи організаційного, технічного, санітарно-гігієнічного та психофізіологічного характеру.

До організаційних причин відносяться: неякісна підготовка з питань охорони праці або взагалі їх відсутність; відсутність контролю, порушення правил експлуатації основних засобів; Недотримання правил пожежної безпеки[24].

З технічних причин - несправність електрообладнання та електропроводки, відсутність технічного обслуговування на підприємстві[24].

До санітарно-гігієнічних причин відносять – нераціональне освітлення робочих місць, на задовільні мікрокліматичні умови праці, порушення правил особистої гігієни[24].

На підприємстві працюють різні категорії працівників, серед яких можна виділити молодь, жінок та інші групи, що представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Категорії працівників ТзОВ «Цунамі» за 2017 рік

Категорії працівників	Кількість	%, від середньоспискової чисельності працівників
<b>Всього працівників</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>
з них:		
Молодь у віці до 35 років	179	72%
Працівники, які оформили пенсію	47	18%
Працівники, які досягли пенсійного віку	24	10%
<b>Дипломовані фахівці</b>	<b>167</b>	<b>100%</b>
з них:		
- з повною вищою освітою	99	59%
- з базовою вищою освітою	68	41%

*Джерело: побудовано автором на основі розрахунків*

Отже, підприємство має широкий спектр можливостей впливати на співробітників шляхом формування управління людськими ресурсами. Підприємство “ЦУНАМІ” ТзОВ використовує такі елементи будови структури, як залучення працівників, його задіяння і управління мотивацією праці, кожна з яких, у свою чергу, складається з більш конкретних компонентів. Обґрунтоване відображення в управлінні роботою обраних засобів впливу впливає на валентність і справедливість оплати праці.

### 2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ТзОВ «Цунамі»

Головною фазою аналізу використання трудових ресурсів підприємства - це оцінка забезпеченості підприємства і його виробничих підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили[67].

Основними об'єктами цього етапу є: склад і структура персоналу, забезпечення підприємствами робітників, адміністративно-управлінський персонал, фахівців (освітній рівень, кваліфікація, професійний персонал), рух робочої сили підприємства[67].

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди. При аналізі використовується таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад середньооблікової чисельності ТзОВ «Цунамі»

Показник	2015	2016	2017
середньооблікова чисельність, чол. всього	241	237	250
<b>У тому числі:</b>			
<b>основний вид діяльності</b>	<b>226</b>	<b>215</b>	<b>232</b>
<b>з них:</b>			
- Керівники	5	5	5
- Фахівці	12	10	6
- Технічних службовців	34	31	32
- Робочі	175	169	189
<b>не основний вид діяльності</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>18</b>

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

За даними табл. 2.8 можна спостерігати тенденцію до зростання робочих основного виду діяльності, але також спостерігається тенденція до зниження фахівців.

При аналізі вивчається склад працюючих за окремим категоріям і групам як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Для цього будується таблиця структури середньооблікової чисельності працівників ТзОВ «Цунамі» таблиця 2.9.



Таблиця 2.9 – Структура середньооблікової чисельності працівників  
ТзОВ «Цунамі»

Категорії персоналу	2015		2016		2017		Зміна питомої ваги в порівнянні, %	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%	з 2015 роком	з 2016 роком
Всього	241	100	237	100	250	100	3,73	5,5
у тому числі основний вид діяльності	226	93,8	215	90,7	232	92,8	2,7	7,9
з них	5	2,1	5	2,1	5	2	0,0	0,0
- Керівники								
- Фахівці	12	5,0	10	4,2	6	2,4	-50,0	-40,0
- Технічних службовців	34	14,1	31	13,1	32	12,8	-5,9	3,2
- Робочі	175	72,6	169	71,3	189	75,6	8,0	11,8
не основна діяльність	15	6,2	22	9,3	18	7,2	20,0	-18,2

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Дані табл. 2.9 відображають, що в організації найбільшу питому вагу в загальній чисельності працівників мають робочі. Питома вага в загальній чисельності збільшилась в 2017 порівняно з 2016. Також слід зазначити що питома вага керівників не змінюється. У цілому відхилення у структурі ТзОВ «Цунамі» у порівнянні з минулим періодом незначне.

Далі можна проаналізувати плинність кадрів на підприємстві. Визначимо відношення прийнятих працівників та звільнених працівників до звільнених. Для цього побудовано таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Плинність кадрів ТзОВ «Цунамі»

Найменування показника	2015	2016	2017	Відхилення 2017 року від	
				2015	2016
1	2	3	4	5	6
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	241	237	250	9	13
Кількість прийнятих працівників за рік, чол.	18	12	23	5	11

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Кількість вибулих працівників за рік, чол.	7	9	8	1	-1
У, зокрема, звільнення за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням через незадоволення роботою, скорочення штатів	2	4	1	-1	-3
Загальне число прийнятих і звільнених працівників, чол.	25	21	31	6	10
Коефіцієнт з прийому працівників ( $\text{Ч}_\text{п}/\text{Ч} * 100$ ),%	7,5	5,1	9,2	1,7	4,1
Коефіцієнт щодо звільнення працівників ( $\text{Ч}_\text{з}/\text{Ч} * 100$ ),%	2,9	3,8	3,2	0,3	-0,6
Коефіцієнт плинності кадрів ( $\text{Ч}_\text{пл}/\text{Ч} * 100$ ),%	10,4	8,9	12,4	2,0	3,5
Коефіцієнт загального обороту робочої сили ( $\text{K}_\text{п} + \text{K}_\text{з}$ ),%	13,3	12,7	15,6	2,3	2,9
Коефіцієнт сталості кадрів, %	86,7	87,3	84,4	-2,3	-2,9

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

За даними табл. 2.10 видно, що на ТзОВ «Цунамі» не має місце активний рух робочої сили. Спостерігаються не дуже різкі коливання в динаміці коефіцієнту плинності кадрів. Коефіцієнт загального обороту має тенденцію до зростання в порівнянні з 2015 роком, найвищого піку він набрав в 2016 році і трохи знизився в 2017 році.

Слід звернути увагу на показники сталості кадрів, він на досить високому рівню і має тенденцію до зростання судячи з показників, які наведені в таблиці 2.10, якщо подивитися на 2015 рік, то ми бачимо що він є піковим, але потім через досить значну частку звільнень у 2016 році, через не визначенні причини цей показник трохи знизився, але потім у 2017 році цей показник покращується, порівнюючи з попереднім періодом. Отже можемо сказати, що на підприємстві

все досить гарно та все влаштовує працівників, що засвідчує показник плинності кадрів, тобто підприємство веде досить гарну кадрову політику.

Загальний рух кадрів характеризується наступними показниками:

1) Коефіцієнт обороту по прийому (відношення кількості прийнятих працівників до середньооблікової чисельності), що розраховується за формулою (2.1):

$$R_{\text{пр}} = \frac{K_{\text{пр}}}{K_{\text{ср}}}, \quad (2.1)$$

де  $R_{\text{пр}}$  – коефіцієнт обороту по прийманню;  $K_{\text{пр}}$  – кількість прийнятих працівників;  $K_{\text{ср}}$  – середньоспискова чисельність персоналу. Розрахуємо даний коефіцієнт за 2017 рік для підприємства ТзОВ «Цунамі»:

$$R_{\text{пр}} = 23 / 250 = 0,092.$$

Отже, коефіцієнт обороту по прийому для ТзОВ «Цунамі» на 2017 рік становить 9,2%.

2) Коефіцієнт обороту по звільненню (відношення кількості звільнених до середньооблікової чисельності), розраховується за формулою (2.2):

$$R_{\text{зв}} = \frac{K_{\text{зв}}}{K_{\text{ср}}}, \quad (2.2)$$

де  $R_{\text{зв}}$  – коефіцієнт обороту по звільненню;  $K_{\text{зв}}$  – кількість звільнених працівників;  $K_{\text{ср}}$  – середньоспискова чисельність персоналу. Розрахуємо даний коефіцієнт за 2017 рік для підприємства ТзОВ «Цунамі»:

$$R_{\text{зв}} = 8 / 250 = 0,032.$$

Отже, коефіцієнт обороту по звільненню для ТзОВ «Цунамі» на 2017 рік становить 3,2%.

3) Оборот працівників на підприємстві (кількість прийнятих і звільнених). Персонал підприємства не є постійним: деякі працівники звільнені, інші – найняті. Причини звільнення можуть бути різними. Ці зміни в персоналі підприємства називають оборотом персоналу. Розрізняють оборот по звільненню і оборот за прийняттям (зовнішній оборот). Крім зовнішнього

обороту персоналу, підприємство має внутрішній оборот - перехід працівників з однієї категорії (посади) на іншу, з одного поділу на інший тощо. [36, с. 403].

Оборот персоналу визначають як відношення кількості всіх колишніх (оборот по звільненню) або всіх прийнятих (оборот по прийманню) за певний період до середньоспискової чисельності працюючих протягом того самого періоду за формулою (2.3):

$$K_{zo} = R_{zv} + R_{pr} . \quad (2.3)$$

За даною формулою визначимо коефіцієнт загального обороту персоналу ТзОВ «Цунамі» у 2017 році:

$$K_{zo} = 0,032 + 0,092 = 0,124.$$

Отже, коефіцієнт загального обороту персоналу ТзОВ «Цунамі» у 2017 році становить 12,4%, що свідчить про помірну інтенсивність обороту персоналу на підприємстві.

4) Коефіцієнт оновлення кадрів (відношення кількості прийнятих працівників до вибулих), що визначається за формулою (2.4):

$$K_{ок} = \frac{K_{пр}}{K_{zv}} , \quad (2.4)$$

де  $K_{zv}$  – кількість звільнених працівників;  $K_{пр}$  – кількість прийнятих працівників. Розрахуємо даний коефіцієнт за 2017 рік для підприємства ТзОВ «Цунамі»:

$$K_{ок} = 23 / 8 = 2,875.$$

Отже, коефіцієнт оновлення кадрів ТзОВ «Цунамі» у 2017 році становить 28,75%.

5) Коефіцієнт плинності персоналу. Величина плинності персоналу характеризується коефіцієнтом плинності – відношенням кількості працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, до середньоспискової чисельності працівників за той самий період[67], який розраховується за формулою (2.5):

$$K_{\text{пк}} = \frac{K_{\text{звзп}}}{K_{\text{зср}}}, \quad (2.5)$$

де  $K_{\text{зв}}$  – кількість звільнених працівників за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни;  $K_{\text{ср}}$  – середньоспискова чисельність персоналу. За даною формулою визначимо коефіцієнт плинності персоналу ТзОВ «Цунамі» у 2017 році:

$$K_{\text{пк}} = 4 / 250 = 0,016.$$

Отже, коефіцієнт плинності персоналу ТзОВ «Цунамі» у 2017 році становить 1,6%, що не вписується в межі природної плинності, яка становить 3-5%, і в свою чергу це не сприяє своєчасному оновленню колективу, що призведе до старіння кадрів, та вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Використання робочого часу за категоріями робітників оцінюється за допомогою двох показників: середня кількість днів, відпрацьованих робітником (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Використання трудових ресурсів підприємства

Найменування показника	Умовні позначення	2015	2016	2017	Відхилення 2017	
					від 2015 року, %	від 2016 року, %
Облікова чисельність робітників	Ч	241	237	250	3,7	5,5
Час, відпрацьований усіма працівниками, год.	$T_1$	421437	492960	499675	18,6	1,4
У тому числі надурочно відпрацьований час, годин	$T_c$	1142	1176	1056	-7,5	-10,2
Відпрацьовано люд.-днів усіма робітниками	$D_n$	62901	61620	63250	0,6	2,6
Час, відпрацьований одним робочим, ч.	$T_{\text{рч}} = T_1 / Ч$	1748,7	2080	1998,7	14,3	-3,9
Кількість днів, відпрацьованих одним робітником	$D = D_n / Ч$	261	260	253	-3,1	-2,7
Непродуктивні витрати робочого часу, годин	$T_{\text{нз}}$	192	184	195	1,6	6,0

Середня тривалість робочого дня, ч.	$T = T_1/D_n$	6,7	8	7,9	17,9	-1,3
-------------------------------------	---------------	-----	---	-----	------	------

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Згідно з таблицею 2.11, можна зробити висновок, що середня тривалість робочого дня в 2017 році була вищою, ніж у 2015 році, на 17,9%, але менше ніж у 2016 році на 1,3%, що по факту 0,1 год. Вказана зміна зумовлена збільшенням кількості робочих годин на одного працівника у 2017 році порівняно з 2015 роком на 14,3%, що становило 250 годин. Збільшення середнього робочого дня не свідчить про покращення використання робочого часу; це свідчить про збільшення середнього часу, витраченого працівниками на роботу, а не на збільшення фактичних робочих годин.

Так, за даними таблиці 2.11, непродуктивні втрати робочого часу мають тенденцію до зростання 6%, що матиме негативні наслідки.

Після загальної оцінки повноти використання робочого часу необхідно визначити вплив наступних факторів на зміну фонду робочого часу за формулою (2.6):

$$\text{ФРЧ} = \text{ЧР} \times \text{Д} \times \text{Т.} \quad (2.6)$$

1. Фонд робочого часу за 2015 рік:

$$\text{ФРЧ}_{15} = 241 \times 261 \times 6,7 = 421,4 \text{ (тис. год)} \quad (2.7)$$

2. Фонд робочого часу за 2016 рік:

$$\text{ФРЧ}_{16} = 237 \times 260 \times 8 = 492,96 \text{ (тис. год)} \quad (2.8)$$

3. Фонд робочого часу за 2017 рік:

$$\text{ФРЧ}_{17} = 250 \times 253 \times 7,9 = 499,675 \text{ (тис. год)} \quad (2.9)$$

Таким чином, фонд робочого часу зростає, починаючи від 2015 року до 2017 року. Тепер розрахуємо продуктивність праці (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Показники продуктивності праці за 2016-2017 роки ТзОВ «Цунамі»

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	Фактично за 2015 рік	Фактично за 2016 рік	Фактично за 2017 рік	Відхилення	Відхилення		
						Сума	Сума	%	%

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Продуктивність праці одного роб. за рік	тис. грн.	916,0	1329,6	1815,8	486,2	899,8	36,6	98,2

Продовження таблиці 2.12

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	- день	тис. грн.	3,7	5,4	7,2	1,9	3,6	34,9	97,4
	- година	тис. грн.	0,55	0,67	0,92	0,2	0,4	36,6	67,4
2.	Середня кількість робочих днів, відпрацьованих одним робітником	днів	250	248	251	3,0	1,0	1,2	0,4
3.	Тривалість робочого дня	годин	6,7	8	7,9	-0,1	1,2	-1,3	17,9

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже проаналізувавши таблицю 2.12, можемо побачити, що продуктивність праці одного робітника за рік у 2017 році зросла на 36,6% відносно 2016 року і на 98,2% відносно 2015 року, що є дуже гарним показником. Також на продуктивність праці, досить значно вплинула середня кількість робочих днів та тривалість робочого дня у 2017 році порівняно з 2016 роком та 2015 роком.

## 2.4 Кореляційно-регресійний аналіз впливу факторів на продуктивність праці

Кореляційно-регресійний аналіз є методом кількісного визначення взаємозалежності між статистичними ознаками, що характеризують певні соціально-економічні явища і процеси.

Завданням кореляційно-регресійного аналізу є побудова та аналіз економіко-математичної моделі рівняння регресії (рівняння кореляційного зв'язку), що відображає залежність результуючої ознаки від кількох характеристик факторів і дає оцінку ступеня щільності зв'язку. Кореляційні

відносини встановлюються в середньому для великого набору даних з інформаційної бази, що має досить типові і достовірні статистичні характеристики, а також якісну однорідність (близькість умов формування продуктивних і факторних характеристик) і кількісну однорідність (відсутність одиниці спостереження, яка за чисельними характеристиками істотно відрізняється від основної маси даних). Ці особливості вимагають вирішення двох завдань: знаходження форми функціонального зв'язку і визначення ступеня наближення кореляційного зв'язку за ним.

Кореляційно-регресійні моделі дозволяють дати кількісну оцінку зв'язку залежності і взаємозумовленості економічних показників, забезпечують математичний підхід до дослідження існуючих фактичних економічних взаємозв'язків.

За залежну змінну було обрано:

у – річну продуктивність праці на підприємстві (чистий прибуток у розрахунку на одного працівника), грн;

За незалежні змінні було обрано показники:

$x_1$  – обсяг виробленої продукції тис. грн.;

$x_2$  – фонд оплати праці тис. грн.

Вхідні дані представлені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Вхідні дані для кореляційно-регресивного аналізу

Показник	Рік				
	2013	2014	2015	2016	2017
Продуктивність праці, тис. грн.	1046	1136	916	1329,6	1815,8
Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	175789	190365	220763	315121	453960
Фонд оплати праці, тис. грн.	21715	21765	21698	21910	24734

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства*

З метою виявлення основних факторів, що впливають на чистий прибуток діяльності підприємства, потрібно провести кореляційний аналіз окремих фінансових показників діяльності підприємства. Для його проведення використано MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Кореляція»), результати представлено у таблиці 2.14



Таблиця 2.14 – Результати кореляційного аналізу продуктивності праці

Показник	Продуктивність праці	Обсяг виробленої продукції	Фонд оплати праці
Продуктивність праці	1		
Обсяг виробленої продукції	0,941	1	
Фонд оплати праці	0,922	0,915	1

*Джерело: складено автором на основі даних*

Коефіцієнт кореляції може варіюватися від -1 до 1. Чим ближче абсолютна величина  $r$  коефіцієнта кореляції до 1, тим ближче зв'язок існує між двома змінними  $x$  і  $y$ , і чим ближче  $r$  (коефіцієнт кореляції) до нуля, зв'язок слабкіше. Для перетворення кількісних характеристик тісної лінійної залежності між двома випадковими величинами в якісні можна використовувати шкалу англійського статистика Чаддока, згідно з якою, якщо величина абсолютного значення парного коефіцієнта кореляції набуває значення менше 0,3, тоді лінійна залежність між двома випадковими величинами практично відсутня; якщо 0,31-0,5 - зв'язок слабкий; 0,51-0,7 - помітний; 0,71-0,9 - сильний; 0,91-0,99 - дуже сильний, характеристика представлена у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Характеристика тісноти зв'язку чистого доходу із факторними ознаками

Показник	Обсяг виробленої продукції	Фонд оплати праці
Продуктивність праці	Дуже сильний	Дуже сильний

*Джерело: складено автором на основі даних*

За результатами кореляційного аналізу можна зробити висновок (табл. 2.15), що між продуктивністю праці та обсягом виробленої продукції – зв'язок дуже сильний, та між продуктивністю праці та фондом оплати праці – зв'язок також дуже сильний.

Для встановлення форми зв'язку між досліджуваними ознаками потрібно провести регресійний аналіз. Для його проведення використано MS Excel

(надбудова «Аналіз даних/Регресія»), результати представлені у таблицях 2.16 – 2.17.

Таблиця 2.16 – Регресійна статистика

Множинний R	0,953
R-квадрат	0,908
Нормований R-квадрат	0,723
Стандартна помилка	201,973
Спостереження	4

Джерело: складено автором на основі даних

Скорегований коефіцієнт детермінації  $R^2 \approx 0,7227$  (таблиця 2.16), тобто зміна результативної ознаки на 72,27 % спричинена зміною факторних ознак.

Таблиця 2.17 – Дисперсійний аналіз

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2	400483,1356	200241,5678	4,908726826	0,304044729
Залишок	1	40792,97441	40792,97441		
Всього	3	441276,11			

Джерело: складено автором на основі даних

Результати дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі: за критерієм Фішера  $F = 4,90 < F_{\text{табл.}} = 0,3040$ , де  $F_{\text{табл.}} = F(1-0,95; m; n-m-1) = 0,95$ , тобто рівняння регресії (його коефіцієнти) значиме (на 95 %), вплив випадкових факторів відсутній.

Далі було підведено результати регресійного аналізу, що зазначені в таблиці 2.18

Таблиця 2.18 – Результати регресійного аналізу

Показник	Коефіцієнти	Стандарт на помилка	t-статистика	P-Значення	Нижнє 95%	Верхнє 95%
Продуктивність праці	-1468,582	3775,929	-0,389	0,364	-49446,305	46509,142
Обсяг виробленої продукції	0,002	0,002	0,792	0,274	-0,029	0,033
Фонд оплати праці	0,098	0,196	0,497	0,306	-2,397	2,592

Джерело: складено автором на основі даних

За результатами регресійного аналізу (таблиця 2.18), оскільки для усіх показників Р-значення менше 0,5, то коефіцієнти можна вважати ненульовими, отже, факторні ознаки впливають на результативну. Оцінка статистичної значимості параметрів регресії здійснюється за допомогою t-критерія (таблиця 2.18), при значеннях t-статистики, які менші  $t_{табл.}(0,95;n-m-1)=1,6676$ , природа формування параметрів  $a_i$  є випадковою, інакше, слід визнати статистичну значимість параметра. Отже, природа параметра  $a_1$  (пов'язаний із ознакою інші операційні витрати) випадкова, інші параметри ( $a_1, a_2$ ) - статистично значимі.

Надійні інтервали для параметрів лінії регресії:

$$-0,0291 \leq a_1^* \leq 0,0330;$$

$$-2,3972 \leq a_2^* \leq 2,5923;$$

Рівняння множинної регресії має вигляд:

$$y = -1468,582 + 0,002x_1 + 0,098x_2. \quad (2.10)$$

Отже, збільшення обсягу виробленої продукції на одиницю призведе до збільшення продуктивності праці в середньому на 0,002 од.; збільшення фонду оплати праці на одиницю призведе до збільшення продуктивності праці в середньому на 0,098 од.

Для аналізу впливу зміни питомої ваги факторної ознаки на результуючу у припущенні, що вплив інших факторних ознак відсутній потрібно визначити коефіцієнти еластичності:

$$\varepsilon_1 = 0,22; \varepsilon_2 = 0,54; \quad (2.11)$$

Отже, якщо обсяг виробленої продукції зросте на 1%, то продуктивність праці збільшиться на 0,22%; якщо фонд оплати праці зросте на 1%, то продуктивність праці збільшиться на 0,54%.

Кореляційно-регресійний аналіз показав, що обрані фактори: обсяг виробленої продукції; фонд оплати праці, мають дуже сильний зв'язок із продуктивністю праці.

## Висновки до розділу 2

Оцінка та аналіз ефективного використання трудових ресурсів проводилась на прикладі ТзОВ «Цунамі».

Основна спеціалізація підприємства – повний цикл переробки деревини.

В свою чергу, апарат управління ТзОВ “Цунамі” складається з підрозділів: адміністрація, технічний; управління персоналом; технологічних систем; економічний, фінансовий; охорона; забезпечення.

Для характеристики забезпечення підприємства основними засобами було розглянуто такі показники, як: фондомісткість, фондоозбросність, коефіцієнт реальної вартості основних засобів, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності основних засобів, фондovіддача, рентабельність основних засобів.

Проаналізувавши дані результати, можна зробити висновок, що аналізоване підприємство забезпечене основними засобами, до того ж фондомісткість з кожним роком зростає, що є позитивною тенденцією.

Стрімкими темпами зростає рівень рентабельності основних засобів, це вказує на ефективне використання активів.

Для аналізу майнового стану було розглянуто наступні показники: коефіцієнт зносу, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття.

У даному розділі також було розглянуто показники ділової активності, серед яких: коефіцієнт ділової активності, коефіцієнт оборотності запасів, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт тривалості одного обороту, тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, тривалість одного обороту кредиторської заборгованості.

ТзОВ «Цунамі» у своїй виробничій діяльності керується основними положеннями, які регулюють організацію праці. До таких законів належить «Кодекс законів про працю України», Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про охорону праці».

Щорічно виділяються кошти для здійснення заходів щодо поліпшення умов і охорони праці. Проводиться обов'язкове страхування працівників від нещасних випадків на виробництві та профзахворювань.

На підприємстві працюють різні категорії працівників, серед яких можна виділити молодь, жінок та інші групи.

Виявили, що підприємство повністю забезпечене трудовими ресурсами, та плинність кадрів на даному підприємстві на дуже низькому рівні.

Кореляційно-регресійний аналіз показав, що аналіз річної продуктивності праці та обсягу виробленої продукції на рік за період 2015-2017 роки, було встановлено, що на даному підприємстві наявна дуже сильна лінійна залежність значень обсягу виробленої продукції від річної продуктивності праці, про що, зокрема, свідчить проведений кореляційний аналіз.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ**

### **3.1 Організаційні заходи з удосконалення управління трудовими ресурсами**

Стимулювання праці є дуже важливою основою мотивації трудової активності будь-якого персоналу, що несе в собі будь-яке матеріальне та нематеріальне навантаження на персонал, що в свою чергу дозволяє реалізовувати працівникові себе як індивіда і працівника водночас.

Відсутність або слабка мотивація персоналу призводить до серйозних часових витрат, фінансових проблем, які можуть викликати зниження конкурентоспроможності, а іноді й банкрутства компанії. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами для забезпечення успіху компанії є добре сформована постановка цілей компанії, чітке її представлення кожному працівнику, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного співробітника досягнення цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до роботи, які мотиви лежать в основі її роботи, можна розробити ефективну систему форм і методів управління своєю поведінкою. Отже, ефективність мотивації персоналу компанії безпосередньо залежить від її успішного існування [38].

Мотивація працівників відбувається відповідно до потреб підприємства чи організації і працівників у ній залежно від необхідності, яка є обумовленою навколишнім середовищем.

Основна задача підприємства чи організації в цьому напрямку роботи – це побудування дієвої мотиваційної системи, котра зобов'язана орієнтуватися на пріоритет стратегічних задач підприємства, таких як формування та зміцнення стратегічного потенціалу товариства за допомогою додаткових інвестиційних ресурсів, розвиток стратегічних маркетингових досліджень,

впровадження програм підвищення кваліфікації кадрів та професійного навчання персоналу підприємства.

Концепція «стимулюючої праці» в соціологічній літературі використовується як у широкому, так і в вузькому сенсі. У широкому значенні цього терміна вона охоплює всі, що використовуються в управлінні, методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціальні та регуляторні. Адміністративні методи стимулювання праці впливають на індивіда, групу за допомогою наказів, завдань тощо. Саме такі методи, коли необхідний суб'єкт управління трудовою поведінкою, результат досягається за рахунок того, що для суб'єкта роботи збитки від можливих санкцій за невиконання перевищують вартість завдання [37].

Економічне, матеріальне стимулювання праці визначає внесення в хід мотивування вартісних важелів притягнення персоналу до праці, тобто здійснити безпосередній економічний вплив на мотивацію праці, забезпечення власної і колективної зацікавленості суб'єктів праці в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як прямі (зарплата, премії, доходи від прибутку та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регулювання трудової поведінки[37].

Мотивація праці є однією з проблем, чиї рішення завжди приділяли велику увагу світовій практиці. Вітчизняна теорія і практика мотивації праці, як правило, зводяться до заробітної плати на основі фіксованих ставок і офіційних зарплат і неефективні. Тому при формуванні систем мотивації праці на підприємствах, особливо великих, необхідно використовувати досвід, накопичений вже світовою практикою [39].

З розмаїття моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн можна виділити найбільш характерні такі як: японські, американські, французькі, англійські, німецькі, шведські моделі. [39].

Японська модель характеризується зростанням продуктивності праці у зв'язку зі зростанням рівня життя, у тому числі за рівнем заробітної плати. Для

заохочення підприємницької діяльності держава не вживає серйозних заходів щодо контролю за розшаруванням майна суспільства. Існування такої моделі можливе лише при високому розвитку всіх членів суспільства національної свідомості, пріоритетах інтересів нації над інтересами конкретної людини, готовності населення йти до певної матеріальної жертви. для добробуту країни [39].

Система стимулювання праці порівняно з іншими промислово розвиненими країнами Японії є досить гнучким. Традиційно вона ґрунтується на трьох факторах: професійні навички, вік і стаж роботи. Розмір заробітної плати працівника, інженера, керівника нижньої та середньої секцій залежно від цих факторів здійснюється за тарифною сіткою, яка визначає заробітну плату (умовно постійну частину зарплати працівника), як розмір платежів у трьох секціях: для віку, для досвіду роботи, для кваліфікації та кваліфікації, що характеризуються категорією та класом [40].

Більшість японських компаній у політиці матеріального стимулювання використовують синтезовані системи, що поєднують у собі елементи традиційного (вікового та нового) ціноутворення працівників. У синтезованій системі заробітна плата визначається чотирма показниками - віком, стажем, професійним рівнем і продуктивністю праці. Вік і старшинство служать основою для традиційного особистого тарифу, а професійний рівень і продуктивність є основою для визначення вартості тарифної ставки за трудовою діяльністю, яка називається "ставка за кваліфікацією". Таким чином, використання ставки заробітної плати виключає можливість автоматичного збільшення заробітної плати за межами зв'язку з кваліфікацією і трудовим вкладом працівника, тим самим збільшуючи мотивацію до роботи, яка в цьому випадку безпосередньо залежить від результатів роботи. Наприклад, в середньому 36% від загальної місячної заробітної плати заробляються працівниками Hitachi у вигляді основних платежів, 27% - у вигляді додаткових виплат за заслугами, 29% - у вигляді додаткових платежів, пов'язаних з виконаними. робота, 7% - як різноманітна допомога [41].



Американська модель трудової мотивації базується на всебічній підприємницькій діяльності, що заохочується і збагачується найактивнішою частиною населення. Модель базується на соціокультурних особливостях нації - масовій орієнтації на досягнення особистого успіху один одного, а також високого рівня економічного благополуччя. В основі системи мотивації праці в США лежить винагорода праці. Найбільш поширеними були різні модифікації погодинної системи оплати праці зі стандартизованими завданнями, доповненими різними формами бонусів [39].

В даний час однією з найбільш поширених форм заробітної плати в Сполучених Штатах, як для основних, так і для допоміжних працівників, є виплата компенсації, яка поєднує в собі елементи рекрутингу і погодинних систем. У цьому випадку щоденний заробіток працівника визначається як добуток погодинної ставки на кількість годин роботи. У разі невиконання працівником щоденної норми в натурі, робота продовжується до норми. Ця система оплати праці не передбачає виплати премії, оскільки, на думку американських економістів, ці суми вже закладені у високій тарифній ставці працівника і заробітній платі працівника. Відмінною особливістю цієї системи є простота заробітку і планування заробітної плати. Однак більшість фірм у Сполучених Штатах та інших країнах, як правило, використовують системи, які поєднують винагороду з бонусами [39].

У Сполучених Штатах існують особливі привілеї у вищому рівні оплати праці. Для кар'єрних службовців у Сполучених Штатах існує 22 види матеріальних стимулів, а для політичних призначень - 11 видів. Рівень оплати праці вищих керівників залежить від їхньої кваліфікації, результатів роботи, обов'язків і відповідальності, а також від заробітної плати в приватному секторі в подібній позиції. Для топ-менеджерів вони становлять 10-50% від основної зарплати, іноді виплачуються 100%. Для топ-менеджерів встановлюються дві президентські нагороди, які складають відповідно 35% і 20% їхньої річної зарплати. [42].

Близько 61% американських компаній використовують грошові платежі за свої завдання або PayforPerformance. При використанні такої гнучкої форми оплати праці, винагорода працівника залежить від індивідуальних та групових результатів. Така система мотивації найбільш ефективна. У компаніях, які використовують цю систему оплати праці, продуктивність праці збільшилася на 5-49%, а доходи працівників - на 3-29%, тобто співробітники працюють більш ефективно, щоб отримати більш високий дохід [43].

Така система винагороди використовується автомобільною компанією Лінкольна: зарплата виплачується за виконану роботу, а додаткову щорічну винагороду, яка складає в середньому 97% від зарплати, - за якість виконаної роботи, творчість і кваліфікацію. Завдяки впровадженню такої системи оплати праці, компанія практично не має обороту персоналу, а продуктивність в 3 рази більше, ніж на аналогічних підприємствах [39].

Показниками, за які виплачуються премії, є економічні показники, якісні показники, оцінки працівників. Наприклад, у компанії UnitedAirlinesInc починаючи з 2000 року розмір бонусів менеджерів залежить від задоволеності роботою звичайних працівників. Тепер у США вони хочуть запровадити нагороди вчителів залежно від успіху своїх учнів. Спеціальні індивідуальні призи нагороджуються за лояльність компанії, за знання навичок і навичок. [39].

Компанія «Херох» використовує систему оплати праці «оплата проти ризику». Щоб отримати бонуси за свою роботу, працівники відмовляються від певного відсотка від їхньої заробітної плати, але в ефективній роботі вони отримують вдвічі більшу суму, яку вони відмовилися платити [43].

Гнучкість системи оплати праці передбачає періодичну атестацію працівників, на підставі якої здійснюється рівень оплати праці працівників на наступний період. Зарплата переглядається, як правило, на першому році роботи кожні три місяці, після року роботи - один раз на півроку або рік [39].

Деякі американські компанії застосовують нову систему оплати праці, в якій зростання заробітної плати залежить не тільки від обсягу виробництва, а й

від зростання кваліфікації та кількості професійних професій. Після закінчення курсу з однієї спеціальності роботодавцю присвоюється певна кількість балів. Він може отримати надбавку до зарплати, набравши відповідну кількість балів. При визначенні розміру заробітної плати основними факторами є кількість освоєних «одиниць кваліфікації», рівень кваліфікації для кожного з них, кваліфікація за освоєними спеціальностями [44].

Основними перевагами, визначеними в процесі запровадження оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, є: підвищення трудової мобільності всередині підприємства, підвищення задоволеності роботою, усунення проміжних рівнів управління, зменшення загальної кількості персоналу, переважно за рахунок робітників і майстрів. Водночас, внутрішні виробничі відносини значно покращуються, а якість робіт покращується. На думку 72% опитаних керівників і працівників, в результаті впровадження таких систем на підприємствах, рівень розвитку збільшується, витрати і витрати на робочу силу скорочуються для виробництва одиниці продукції [39].

Близько 30% промислових компаній у Великобританії використовують бонусну систему за кількістю виходів на роботу. Ефективність такого роду мотивації підтверджується досвідом автомобілебудівних компаній GeneralMotors, де зменшення кількості невипущених виробів вдвічі (з 12% до 6%) працівники отримують щотижневу премію в розмірі 50% від денної ставки [45].

На підприємствах Німеччини, наприклад, в компанії “BASF”, за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури, персонал забезпечується медичним страхуванням, послугами харчування, можливістю відвідувати курси, бібліотеки, займатися спортом, екскурсії та різноманітні культурні програми, виставки [46].

Система нематеріального і матеріального стимулювання праці передбачає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності робітників і, як наслідок, підвищення ефективності праці, її якості. Але в той же час працівник повинен знати, які вимоги пред'являються йому, яку винагороду він

отримає в їх стійкій прихильності, які санкції підуть у разі їх порушення. Тому система стимулів повинна базуватися на певній базі (нормативний рівень трудової діяльності) [50].

Матеріальні стимули впроваджуються за допомогою ряду каналів: системи оплати праці, системи диференційованого обліку видів і продуктивності праці, системи реалізації грошей, отриманих за роботу (розвиток сфери зайнятості отриманого трудового доходу). До додаткових стимулів, практично також матеріальних, відносять світову практику (про це свідчить політика фірм у країнах з розвиненою ринковою економікою): оплата компанією транспортних витрат, субсидії на харчування, допомога у виплаті витрат на освіту, оплата витрат на охорону здоров'я компанії, поїздки туристичного характеру на вихідні та у святкові дні, витрати роботодавця на страхування життя працівників та їх утриманців, страхування від нещасного випадку тощо. [50].

Нематеріальні стимули ґрунтуються на моральних цінностях людини, усвідомленні працівником його роботи як боргу перед суспільством, цінності та корисності цієї роботи. До цієї категорії відносяться також мотиваційні мотиви, пов'язані з творчим насиченням і змістом праці, його відносно сприятливі умови, відносини в робочій команді, відносини між працівником і його керівником, можливість професійного розвитку, самовдосконалення і самовираження [50].

Сам факт приєднання до працівника у трудових відносинах означає, що він повинен виконувати певний спектр обов'язків за заздалегідь визначену винагороду. У цій ситуації немає місця для стимулювання. Ось сфера контрольованої діяльності, в якій працюють мотиви, пов'язані зі страхом покарання за невиконання вимог. Такі покарання, пов'язані з втратою матеріальних благ, можуть бути не менше двох: часткова оплата передбаченої винагороди або розрив трудових відносин [50].

Однак межа між контрольованою та мотивованою поведінкою є умовною та мобільною, оскільки працівник з сильною мотивацією роботи має

самодисципліну, звичку вірно виконувати вимоги та розглядати їх як власні норми поведінки [50].

В організаціях стимулювання праці виражається в соціальному захисті персоналу:

1. Особистий план піднесення для працівників, що вводить тренінги, семінари та інші засоби піднесення.
2. Перегляд заробітної плати узгоджено з особистими наслідками роботи, щорічний бонус за підрахунками роботи.
3. Страхування від негарних інцидентів, добровільне медичне страхування, страхування виїжджаючих за кордон, дитяча медична страховка.
4. Перспектива професійного розвитку на підприємствах.

Основні завдання мотивації праці - формування у кожного співробітника розуміння сутності та значення мотивації в процесі праці; підготовка персоналу та управлінського персоналу для психологічних основ спілкування в компанії; формування кожного керівника демократичних підходів до управління персоналом з використанням сучасних методів мотивації[60].

Ефективне управління мотивацією праці передбачає виконання як загальних управлінських функцій: планування, організація, стимулювання, координація, облік і контроль, а також конкретні управлінські функції, такі як аналіз існуючої системи мотивації праці персоналу, формування стратегії, цілей і принципів. організаційної політики у сфері мотивації та стимулювання персоналу, планування змісту та структури системи мотивації праці, розвитку форм мотивації та стимулювання праці, управління матеріальною та нематеріальною винагородою, систем і людських ресурсів, мотивації і стимулювання персоналу, підтримання і моніторингу системи мотивації і стимулювання зайнятості персоналу[62].

Особливо актуальним для управління мотивацією персоналу є вирішення проблем координації, узгодження потреб, мотивів і цілей працівників і підприємства в цілому, виявлення і вирішення виникаючих суперечностей між цілями і потребами працівників і підприємств. А це, у свою чергу, вимагає

постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, відповідальності, рішучості, ініціативності, творчої діяльності в умовах жорсткого регулювання робочого часу. Важливо також підкреслити, що для того, щоб система мотивації була ефективною, необхідно постійно стежити за виконанням заходів мотивації праці[47].

Ефективність процесу мотивації на підприємстві повинна визначатися ступенем досягнення економічних і соціальних цілей як підприємства, так і працівників, що досягається, у свою чергу, оптимальним балансом економічних і соціальних інтересів зацікавлених сторін[48].

Таким чином ключові мотиви професійного розвитку персоналу на підприємстві можна представити у вигляді табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Класифікація мотивів до праці персоналу за видом мотивації

Мотивація	Уникнення невдач	Досягнення успіху
Зовнішня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• воля за кошти підприємства компенсувати витрати на вчення;</li> <li>• перспектива мандрувати під час навчання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• воля заробляти гарну заробітну плату;</li> <li>• воля здобувати матеріальні жалування;</li> <li>• жадання до володіння майном;</li> <li>• підняття статусу, авторитету.</li> </ul>
Внутрішня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• використання можливості професійного розвитку;</li> <li>• жадання до стабільної зайнятості;</li> <li>• перспектива кар'єрного просування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отримання більш цікавої роботи;</li> <li>• розширення змістовності роботи;</li> <li>• покращення умов праці;</li> <li>• розширення соціальних контактів;</li> <li>• отримання конкурентних переваг через потребу у нових знаннях;</li> <li>• отримання високої (керівної) посади;</li> <li>• самоствердження, затребуваність.</li> </ul>

*Джерело: складено на основі[47]*

Розглянемо можливість використання таких інструментів, як мотиваційний профіль [48], який визначається шляхом виявлення ставлення працівників до мотиваційних факторів, серед яких матеріальним фактором є лише один з дванадцяти. Перелік дванадцяти факторів мотивації представлений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Фактори мотивації працівників організації

№	Мотиваційний фактор	Ступінь задоволеності
1	Висока заробітна плата та матеріальне заохочення	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2	Комфортні фізичні умови праці	Потреба мати задовільні умови праці та комфортне зовнішнє середовище
3	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви її виконання
4	Соціальні контакти: на рівні легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з широким колом людей, мати тісні стосунки з колегами
5	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег
6	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку як особистості
12	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

*Джерело: складено на основі[49]*

### 3.2 Розробка програми впровадження механізму стимулювання трудових ресурсів на підприємстві

У системі управління персоналом компанії з точки зору змін і актуалізації людського потенціалу велике значення має приділятися лояльності персоналу. Лояльність персоналу виникає тоді, коли загальні цілі та інтереси організації не зникають, коли вони перетворюють групу людей в організацію в команду, коли мотивуючим фактором є не тільки рівень заробітної плати, а й аспект задоволеності персоналу робочий процес.

Будь-яка компанія, яка хоче вижити в довгостроковій перспективі, повинна піклуватися про лояльність свого персоналу. Така необхідність обумовлена, по-перше, тим, що така якість працівників є умовою формування в них високої професійної мотивації, що, у свою чергу, відбивається на всіх аспектах діяльності. Тільки віддані працівники своєї організації, які прагнуть до її цілей, готові віддати свої здібності без рівноваги, всі свої сили для досягнення перемоги над конкурентами. Здатність правильно керувати лояльністю персоналу стає важливим фактором успіху всього підприємства в руках сучасного керівника [51, 52].

Для управління лояльністю персоналу, система пропонується, яка забезпечує послідовну оцінку існуючого рівня лояльності, формування, розвиток програм по підвищенню лояльності співробітників, контроль за виконання програм, що працюють на промисловому підприємстві, орієнтовані на довгострокову перспективу.

Ця система управління лояльністю на підприємстві створить високий рівень єдності трудового колективу, а також достатнє взаємне знання керівників і підлеглих з усіх важливих питань, пов'язаних із забезпеченням безперервності технологічного процесу промислового підприємства.

Бажаний тип (рівень) лояльності для підприємств визначається його цілями.

Нами запропоновано етапи формування лояльності персоналу характерні для промислових підприємств (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Етапи формування лояльності персоналу підприємства

Етап	Характеристика
Етап 1. Визначення потенційної лояльності співробітника на етапі підбору	Цей етап передбачає, що навіть в співбесіді необхідно спробувати відрізнити від загальної маси претендентів потенційно лояльних кандидатів. Значна потенційна лояльність для кандидатів на керівні посади. Дуже важливо, щоб ці посади брали ініціативу, конструктивні, байдужі працівники, тому що вони повинні бути лояльними і заохочувати інших бути лояльними. Важливо визначити структуру мотивації майбутнього працівника та оцінити, чи здатна компанія реалізувати свої очікування. Якщо ні, то краще відмовитися від найму на роботу, оскільки такий працівник навряд чи буде лояльним.



## Продовження таблиці 3.3

Етап 2. Формування корпоративної культури підприємства	Місія підприємства (користь, яку підприємство приносить і вважає себе найвищим сенсом), бачення (розвиток підприємства), цінності (те, що компанія вважає важливими в ході реалізації його мета)
Етап3. Визначення цілей і формату системи управління лояльністю персоналу	Цілі розвитку такої системи можуть бути різними: успіх і процвітання компанії на ринку і підтримка лідерських позицій, зниження обороту персоналу, підвищення рівня задоволеності персоналу, збереження комерційної інформації, відповідальність лояльного персоналу за результат. Лояльний персонал використовує всі свої можливості, знання і силу для досягнення найвищого результату в межах підприємства. Збереження конфіденційної інформації, толерантність до витрат і труднощі в організаційній діяльності.
Етап4. Вибір об'єкта дослідження	При виборі об'єкта дослідження визначається, яка частина персоналу підприємства буде проводити дослідження і в яких умовах. Чи буде це весь персонал підприємства або його окремих підрозділ.
Етап 5. Визначення типу лояльності.	Необхідно визначити тип лояльності, що переважає на підприємстві, впливати на персонал за допомогою специфічних для цього типу методів. Це можна визначити з даних, отриманих під час дослідження, наприклад, на спеціальній анкеті, яка б диференціювала питання заяв, які відповідають кожному типу лояльності. За емоційну вірність: "Я відчуваю прив'язаність до ...; я не відчуваю прив'язаності до ..."; Продовження (врегулювання) типу лояльності може збігатися з парою - "Я вигідно ... я не вигідно ..."; для нормативного типу - "я відчуваю зобов'язання по відношенню до ...; я не відчуваю себе зобов'язаним ...".
Етап 6. Розробка і впровадження програми формування та розвитку лояльності персоналу або її вдосконалення з урахуванням виявленого типу	Розробка програми формування та розвитку лояльності персоналу до підприємства включає: систему організаційних, кадрових та соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення рівня задоволеності персоналу роботою та мотивацією праці.

*Джерело: складено автором*

Для оцінки існуючого статусу рівнів лояльності персоналу та визначення "сфери ризику" персоналу пропонується провести анонімне опитування персоналу підприємства за допомогою методу "Smart Satisfaction Monitoring" (SSM), адаптованого для промислових підприємств. Анкета «Моніторинг розумного задоволення» надасть точну та достовірну інформацію про рівень задоволеності та лояльності персоналу у 6 ключових факторах:

1. Взаємини з колективом та адміністрацією
2. Зміст і характер діяльності

3. Оклад та пільги
4. Навчання і розвиток
5. Зміни та інновації
6. Цінності та культура компанії.

Під час опитування учасники повинні будуть оцінити ступінь значущості кожного фактора у своїй роботі та ступінь задоволеності нею. Рівень лояльності персоналу підприємств оцінюється окремо. Результати дозволяють групувати оцінені фактори на чотири категорії:

- Зона «Не вирішальні фактори»
- Зона «Найліпший баланс»
- Зона «Потенційний ризик»
- Зона «Швидких дій»

Результатом оцінки рівня лояльності персоналу є виявлення «вузьких місць», так званих «районів ризику» (районів, в яких персонал відчуває дискомфорт). Це можуть бути організаційні проблеми, і тоді вони будуть вказані різними співробітниками підприємства або будь-якої служби, а також особистими проблемами окремого працівника. У першому випадку, методи фокус-груп та мозкового штурму (для всебічного опису ситуації та пошуку шляхів її сприятливого рішення) можуть бути використані у другому випадку - найбільш ефективним є використання наставницької та коучинг-технології.

Беручи до уваги виявлені види лояльності персоналу, ми розробили програми підвищення рівня лояльності персоналу на ТОВ «Цунамі»: афективні (емоційні), розрахункові та нормативні. Ці програми дадуть можливість підвищити емоційний рівень підприємства і вирішити проблему з присутністю співробітників в стані тривоги і стресу, знизити плинність кадрів, підвищити рівень лояльності працівників.

Програма підвищення афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства.

Основні цілі програми:

- побудова високого рівня лояльності колективу (від 0,6 і вище);

- побудова лояльності персоналу до рангу провідних цінностей компанії;
- здобуток високого рівня довіри та визнання адміністрації;
- досягнення зони комфортності праці.

Складові програми:

- емоційна любов'язність до колективу;
- емоційна любов'язність до роботи;
- емоційна любов'язність до підприємства.

Методи впровадження програми:

- економічні;
- соціально-психологічні, спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних, основних потреб, необхідність інформаційної безпеки (ступінь, в якій люди інформовані про важливі для них питання), необхідність залучення, залучення, самореалізації (див. табл. 3.4).

Запропоновані методи, за допомогою яких можна підвищити рівень афективної (емоційної) лояльності персоналу підприємства, засновані на існуючих методах підвищення афективної лояльності, представлених у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Методи підвищення афективної лояльності персоналу

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності Афективна (емоційна)
Цілеспрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб	1. Відбиваються на родинні вигоди (гнучкий графік для сімейних справ); 2. Самовдосконалення, яке допомагає колегам почувати себе переконаними в їх здібності працювати; 3. Стратегія довгострокової зайнятості; 4. Ефективні взаємини в колективі, система наставництва; 5. Комфортабельна обстановка на робочому місці і підходяща атмосфера в колективі; 6. повага і щира зацікавленість. 7. Привітання зі святковими днями та вручення дарунків
Вирішення потреби в інформаційній безпеці (в якій мірі люди знають про важливі для них питання)	1. Внутрішньо-організаційні ЗМІ 2. Забезпечення підтримки корпоративних рішень шляхом їх популяризації

## Продовження таблиці 3.4

Спрямовані на задоволення потреб взаємодії, залучення, самореалізації	1.Зв'язок зусиль працівника і кінцевого результату формує у свідомості працівника єдність його власних цілей і цілей організації; 2. Програми участі в управлінні, у прийнятті рішень; 3. Вдячність; 4. Законодавча винагорода (наприклад, перехідний атрибут кращого працівника, почесна рада); 5. Методи організаційного проектування: планування кар'єри, гнучкість у роботі, групи довіри у структуруванні роботи та вирішення тактичних завдань, моделювання роботи для максимального задоволення співробітників, зменшення ієрархії та відмінностей у статусі
-----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Джерело: складено автором*

Для управління афективним (емоційним) типом лояльності необхідно приділяти велику увагу психологічному мікроклімату в компанії.

Таблиця 3.5 – Заходи щодо впровадження програми афективної (емоційної) лояльності на підприємстві

Заходи	Опис
Формування установки на лояльність	Використання системи адаптації нових працівників на підприємстві: - запрошення початківця до свого безпосереднього керівника в перший робочий день на обід; - зустріч початківця з приємним сюрпризом.
Організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей	- за можливості, організувати графік роботи працівників відділу обслуговування та відділу харчування відповідно до біоритмів; - Працівник отримує право на додатковий вихідний день на місяць;
Командоутворення (Teambuilding)	- Проведення Teambuilding ігор на свята і дні здоров'я 1 разів на рік; - Проведення лекцій Teambuilding 1-2 рази на рік;
Пакет пільг наданих підприємством	- Матеріальна допомога при народженні дитини, на весіллі, а також у випадку смерті близького родича в розмірі однієї зарплати. - право на отримання кредиту у розмірі двох зарплат від 3 місяців до шести місяців (залежно від загальної тривалості роботи в компанії). - Корпоративна транспортна організація для співробітників - Безкоштовний корпоративний стільниковий зв'язок;
Дні сім'ї та здоров'я	- Організація екскурсій для членів сім'ї співробітників; - запрошення відзначити корпоративні свята на підприємстві (Новий рік); - Надання працівнику купона на безкоштовне відвідування спа-процедур, йоги, лекцій здорового способу життя;
Формування гордості	- Щорічний звіт про досягнення підприємства з паралельним присвоєнням найкращих і матеріальних стимулів для персоналу, включеного в програму; - Регулярно проводити засідання, на якому кожен може висловити свої ідеї, а також взяти безпосередню участь у їх подальшій реалізації.

*Джерело: складено автором*

Представлені в таблиці 3.4 методи, що спираються на вже існуючі методи підвищення лояльності.

Таблиця 3.6 – Методи підвищення рівня лояльності співробітників підприємства

Методи підвищення рівня лояльності персоналу	Тип лояльності - розрахунковий
Спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб	1. Висока зарплата; 2. Премії; 3. Бонуси за результатами роботи за рік; 4. Кар'єрне зростання; 5. Пільги (страхування, санітарно курортна база, поїздки, відпочинок, кредитування); 6. Оплата їдальні або виплати компенсацій за обід; 7. Оплата проїзду та стільникового зв'язку; 8. Навчання за рахунок компанії;
Спрямовані на задоволення потреби в інформаційній забезпеченості	1. Корпоративні заходи (свята, круглі столи, наради)
Спрямовані на задоволення потреби в залученні, причетності, самореалізації	1. Винагорода, що включає елементи власності (виплата акціями, відсоток від прибутку компанії і т. д.); 2. Причетність до влади (причетність до «ближнього кола», «неформальний» ресурс влади)

*Джерело: складено автором на основі [12]*

Таблиця 3.7 – Заходи щодо впровадження програми розрахункової лояльності на ТЗОВ "Цунамі"

Заходи	Опис
1. Бонуси від ступеню виробітку працівника	- Збільшення на 1,5% за кожен рік роботи на підприємстві. Після 5 років роботи допомога фіксується і більше не збільшується.
2. Матеріальна допомога і одержання позики на особисті потреби	- Матеріальна допомога при народженні дитини, на весіллі, а також у випадку смерті близького родича в розмірі однієї зарплати. - право на отримання кредиту у розмірі двох зарплат на строк від 3 місяців до 6 місяців (залежно від загального стажу роботи в компанії).
3. Пакет пільг наданих підприємством	- Забезпечення безкоштовних обідів у їдальні заводу; - Допомога в пошуку дитячого садку для дитини.
4. Додаткові дні відпочинку	- Співробітник отримує право на один додатковий вихідний день на місяць; - Право не працювати на день народження.
5. Інформаційний простір	- Випуск інформаційних карток, що розповідають про свята та події, важливі для підприємства; - створення груп у соціальних мережах; - Річний звіт керівництва про досягнення підприємства, з нагородженням кращих і матеріальних стимулів для персоналу, включених в програму.

*Джерело: складено автором*

Ключовою умовою для отримання довгострокової програми лояльності є наявність досвіду роботи на підприємстві не менше одного року. Вона враховує не тільки формальні результати роботи, але й те, що називається лояльністю до компанії, тобто спочатку не лояльний працівник, не має шансів потрапити в цю програму. Кожен, хто вже є в програмі і демонструє нелояльне поведінку, виключається з програми.

Ця програма сприяє задоволенню потреб персоналу в залученні, залученні, самореалізації, впливає на згуртованість учасників навчання, а також розкриває таємниці ефективної взаємодії в майбутньому, розподіляє ролі між учасниками. Крім того, така підготовка виявляє індивідуальні особливості, цінність кожного індивіда в роботі над загальним результатом, а також формується керівництво, відповідальність за прийняття рішень і за власні дії.

На основі даних, отриманих шляхом вимірювання рівня лояльності кожного ключового працівника, може бути зроблена оцінка ефективності заходів на підприємстві.

### **3.3 Економічна доцільність запропонованих заходів з удосконалення системи стимулювання трудових ресурсів**

Ефективність будь-якого організованого процесу, який здійснюється і регулюється людьми, залежить в значній мірі від того, як працівники виконують свої функції. У той же час мотивація і стимулювання праці є вирішальним фактором в управлінні персоналом. І це не випадково, тому що ефективність роботи будь-якої компанії залежить від ефективності роботи виконавців[43].

Стимули є важливою складовою управління трудовими процесами, що дає змогу привести міру стимулювання праці та її кінцеві результати у відповідність, а також особисту мотивацію працівника та мету підприємницької діяльності[38].

При ефективному стимулюванні праці необхідно розуміти створення на підприємстві таких умов оплати праці, які дозволяють отримувати максимально можливі результати виробництва за мінімальних трудових витрат. Для визначення таких умов, тобто забезпечення необхідного рівня трудової активності персоналу[66], доцільним є:

- конкретизувати види трудової діяльності, які потрібні підприємству та які потрібно стимулювати;
- розкрити ступінь потреб кожного робітника, його заінтересованість та можливості їх задоволення;
- відмітити набір цінностей, які будуть закладені в засадах мотивування колективу;
- скоординувати деякі види трудової діяльності з набором вартостей і системи мотивації;
- організувати роботу таким чином, щоб працівник мав можливість задовольнити свої інтереси за рахунок коштів, які йому надаються для фізичних і моральних сил, часу.

У цьому випадку виникає необхідність оцінки ефективності існуючої системи матеріального стимулювання на підприємстві, її відповідності завданням підвищення продуктивності праці працівників та їх зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів, збільшення обсягу діяльності, прибутку поліпшити роботу компанії в цілому.

Аналіз та кількісна оцінка показників ефективності системи матеріального стимулювання праці дозволить виявити недоліки на підприємстві, визначити напрями підвищення ролі матеріальних стимулів на підприємстві, відновити мотиваційну та відтворювальну функцію заробітної плати[54].

Для того, щоб працівники прийняли систему платежів і стимулів як справедливую, є доцільним:

- виявити фактори, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання праці та практику надання тих чи інших вигод, які діють в організації, і прийняття, у разі необхідності, коригувальних заходів;

- краще інформувати працівників про розмір стимулів (бонуси, надбавки тощо), і за що вони даються;

- визначити в ході особистого контакту з підлеглими можливу несправедливість в оплаті працівників, присудження премій та розподіл інших стимулів для подальшого відновлення правосуддя;

- систематично відстежувати ситуацію на ринку праці щодо рівня оплати тих професійних груп, які можна порівняти самими працівниками та вчасно вносити зміни в систему оплати праці.

У контексті жорсткості боротьби між великими компаніями за залучення висококваліфікованих робітників спостерігається тенденція до збільшення загальної частки соціальних виплат у компенсаційних пакетах компаній (в окремих компаніях - до 50% від загальної суми винагороди). ) і розширення спектру використовуваних варіантів. Розроблена соціальна політика компанії свідчить про те, що для стратегічних цілей організації не тільки максимізація підприємницького прибутку, а й соціальна захищеність працівника, розвиток його особистості. І, як показує практика, такі організації є найбільш ефективними, лідируючими на ринку [7].

Ефективність будь-якого організованого процесу, який здійснюється і регулюється людьми, залежить в значній мірі від того, як працівники виконують свої функції. У той же час мотивація і стимулювання праці є вирішальним фактором в управлінні персоналом. І це не випадково, тому що ефективність роботи будь-якої компанії залежить від ефективності роботи виконавців.

Стимули є важливою складовою управління трудовими процесами, що дає змогу привести міру стимулювання праці та її кінцеві результати у відповідність, а також особисту мотивацію працівника та мету підприємницької діяльності.



Провівши дослідження ми з'ясували, що основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації на пряму залежить від форм та системи оплати праці. Саме ці складові визначають порядок нарахування заробітної плати працівникам в залежності від кінцевого результату виробництва, трудових внесків та обсягів реалізованої продукції. Будь-яка форма та система оплати праці повинна забезпечувати відповідність заробітної плати робітника і його трудового внеску.

Соціальний пакет спрямований на створення комфортних, безпечних і соціально захищених умов праці співробітників (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Соціальний пакет ТзОВ «Цунамі»

№ п/п	Вид соціальної допомоги	Виплати, грн/міс
1	2	3
1	Медичне страхування співробітників і членів їх сімей	430,00
б	<b>Разом</b>	<b>430,00</b>

*Джерело: складено автором*

І на закінчення хотілося б відзначити, що розроблена на нашому підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал. Ми реалізували сучасний, комплексний підхід: враховуємо що регламентуємо вимоги держави, використовуємо інструменти управління по цілях (КПЕ), надаємо співробітникам різні доплати. Фіксована та змінна частки заробітної платні приблизно рівні. Це означає, що люди відчують себе достатньо упевнено, оскільки половина доходу їм гарантована - за умови виконання основних нормативів. В той же час вони мають достатньо багато стимулів для того, щоб підвищувати якість, працювати інтенсивніше і творчо, оскільки на значну частину суми свого заробітку вони можуть впливати самостійно. Таким чином, що свою мотивуючу функцію система оплати праці у нас теж виконує.

Вплив системи матеріального стимулювання, що діє в організації, на мотивацію і робоче поводження персоналу в значній мірі опосередкований тим, на скільки справедливою вона сприймається працівниками, на скільки безпосередньо, на їхню думку, оплата праці зв'язана з робочими результатами. Заохочення також повинні сприйматися як справедливі іншими членами робочої групи, щоб вони не відчули себе обійденими і не почали працювати гірше.

Бонусні виплати залежать від ступеню виробітку працівника.

Ми припускаємо, що кількість працівників у наступному році не зміниться.

Виходячи з наведених даних у таблиці 3.9, ми можемо зробити наступні висновки: робітники, які працюють у межах норми, тобто виконують її, отримують основну заробітну плату, а також мають право користуватися соціальними пільгами. Ми припускаємо, що таких працівників буде близько 76%.

Таблиця 3.9 – Порядок нарахування бонусів на ТзОВ «Цунамі»

№ п/п	Кількість працівників, (%)	Кількість працівників, (чол.)	Середня ЗП 1 робітника, (грн.)	Відсоток нарахування бонусів, (%)	Бонуси, (грн.)	Сума, (грн./міс)
1	76	190	8244	3	247,32	46990,80
2	12	30	8244	7	577,08	17312,40
3	6	15	8244	15	1236,60	18549,00
4	6	15	8244	0	0	-
<b>Всього</b>	<b>100</b>	<b>250</b>			<b>2061,00</b>	<b>82852,20</b>

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Працівники, які здійснюють перевиконання плану на 1–5% отримують бонуси у вигляді 7% до суми основної заробітної плати. Ми припускаємо, що таких працівників буде близько 12%. Робітники, які виконують перевиробництво на 5-10% отримують бонуси у вигляді 15% до основної суми заробітної плати. Ми припускаємо, що таких працівників буде близько 6%. Ті працівники, які не виконують навіть поставлені норми, отримують основну заробітну плату, однак не мають права користуватися соціальними пільгами. Ми припускаємо, що таких працівників буд близько 6%. Тобто, приблизний

фонд для виплат додаткової заробітної плати становить 82852,20 грн./міс, що у свою чергу становить 994226,40 грн./рік. Фонд соціальних виплат ми розраховуємо з урахуванням 10% працівників, що не мають права ними користуватися, через те, що не виконують зазначеної норми.

Отже, ми можемо зробити приблизний розрахунок частки основної та додаткової заробітної плати, з урахуванням виплати бонусів та витрат на соціальні пільги.

Після запровадження бонусної системи на ТзОВ «Цунамі» прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної плати на яку виділено 91,55% та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 8,44% фонду оплати праці персоналу підприємства (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10 – Фонд оплати праці по впровадженню бонусної системи

№	Показники	2017 р.	
		Сума, тис. грн.	Питома вага, %
1.	Фонд основної заробітної плати	24734	91,55
2.	Фонд додаткової заробітної плати: - премій та винагород;	990,34	3,66
3.	Соціальне заохочення	1290	4,77
4.	Фонд оплати праці	27014,34	100

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Як ми бачимо з таблиці 3.11, запропонована бонусна система та введення соціальних пільг збільшує витрати на оплату праці на 2986,8 тис. грн., однак очікується збільшення продуктивності праці в середньому на 2,2%, що у свою чергу збільшує чистий дохід підприємства на 47760 тис. грн..

Було проаналізовано фінансові результати ТзОВ «Цунамі» на кінець 2017 р., та планові показники діяльності на кінець 2018 р. (таблиця 3.12), для того щоб визначити доцільність та ефективність

Таблиця 3.11 – Елементи операційних витрат на ТзОВ «Цунамі»

Назва статті	Значення показника (2017 р.), тис. грн.	Зміна показника через впровадження бонусної програми	Зміна показника через впровадження додаткового пакету соціальних пільг, тис. грн.	Прогнозовані значення показника (2018 р.), тис. грн.
--------------	-----------------------------------------	------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------

Продовження таблиці 3.11

Матеріальні затрати	90746			136101,75
Витрати на оплату праці	24732	994,23	2986,8	25534,03
Відрахування на соціальні заходи	1421			1643,21
Амортизація	1022			1022
Інші операційні витрати	18270			24864
Разом	136191			168432,99

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Таблиця 3.12 – Порівняльна таблиця зміни фінансових результатів підприємства після впровадження рекомендованих заходів

Стаття	Значення 2017 р.	Значення 2018р.(прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції	453960	501720
Собівартість реалізованої продукції	399285	439214
<b>Валовий прибуток</b>	54675	6043
Інші операційні доходи	15272	16799
Інші операційні витрати	-18270	-16609
Адміністративні витрати	11076	12184
Витрати на збут	11717	12889
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)</b>	28884	31772
Інші витрати	-	-
<b>Фінансовий результат до оподаткування (збиток)</b>	-11633	-10575
Витрати з податку на прибуток	2020	2222
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	-9613	-8739

*Джерело: складено автором на основі розрахунків*

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ТзОВ «Цунамі» за 2017 р. та 2018 р. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції в 2017 р. збільшиться, внаслідок цього зміниться собівартість продукції, та при цьому підприємство зможе зменшити чистий збиток – до -8739 тис. грн.

Можна зробити висновок, що даний метод буде ефективний. Причому фонд основної заробітної плати не зменшується, працівники отримують ту саму заробітну плату та премії за виконання додаткових завдань та поставлених

цілей, що в свою чергу призводить до збільшення ефективності та продуктивності праці.

Отже можна зробити висновок, що витрати на ТзОВ «Цунамі» в наслідок введення бонусної системи преміювання нормалізуються. Згідно такої системи кожен працівник знає що йому потрібно зробити, щоб отримати премію.

Незважаючи на складності впровадження систем мотивації, прив'язаних до різноманітних, пов'язаних з кінцевим результатом, показниками, вони все більше і більше використовуються в компаніях. Це говорить про їхню ефективність.

### **Висновки до розділу 3**

В даному розділі розроблялись пропозиції та напрями удосконалення системи стимулювання трудових ресурсів.

Стимулювання праці є дуже важливою основою мотивації трудової активності будь-якого персоналу.

В умовах жорсткості боротьби між великими компаніями за залучення висококваліфікованих працівників спостерігаються тенденції збільшення загальної частки соціальних пільг у компенсаційних пакетах компаній і розширення спектра використовуваних опцій.

Провівши дослідження ми з'ясували, що основним методом стимулювання працівників є заробітна плата та преміювання. Дана система мотивації напряму залежить від форм та системи оплати праці.

Розроблена на нашому підприємстві система мотивації дозволяє оптимізувати структуру витрат на персонал. Ми реалізували сучасний, комплексний підхід: враховуємо що регламентуємо вимоги держави, використовуємо інструменти управління по цілях (КПЕ), надаємо співробітникам різні доплати.

Після запровадження бонусної системи на ТзОВ «Цунамі» прогнозується такий фонд оплати праці який буде складатися з фонду основної заробітної

плати на яку виділено 91,55% та з фонду додаткової заробітної плати на який припадає 8,44% фонду оплати праці персоналу підприємства.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Трудові ресурси є головним ресурсом усякого підприємства, від якості та ефективності використання якого, зазвичай, багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

Для дослідження теми «Економічне обґрунтування напрямів ефективного використання трудових ресурсів» було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Цунамі» високоякісне деревообробне підприємство. Є виробником екологічно чистого твердого біопалива – паливних гранул, котрі виготовляються із дубової тирси, що залишається в результаті виробництва основного продукту ламелі. Сьогодні фірма Цунамі широко відома серед європейських виробників дерев'яних покриттів для підлоги. Всі ці позиції допомагають втримувати лідируючу позицію не тільки на Українському, а і на Європейському ринках.

Аналіз основних фондів підприємства показує, що такі показники, як: залишкова вартість, знос та первісна вартість збільшуються з кожним роком, але різними темпами. Варто зауважити, що сума зносу збільшується значно швидше, ніж первісна вартість основних засобів.

Показники стану та ефективності використання основних засобів показали, що аналізоване підприємство забезпечене основними засобами, до того ж фондомісткість з кожним роком зростає. У порівнянні з 2016 роком, у 2017 році показник фондоозброєності зріс майже вдвічі, що є позитивною тенденцією. Стрімкими темпами зростає рівень рентабельності основних засобів, це вказує на ефективне використання активів, що приймають участь у процесі формування доходу.

Забезпеченість організації працівниками вивчається шляхом зіставлення чисельності працівників за звітний і попередні періоди, що показує тенденцію до збільшення чисельності працівників на підприємстві. На підприємстві спостерігаються не дуже різкі коливання в динаміці коефіцієнту плинності

кадрів, але цей коефіцієнт у 2017 році становить 1,6%, що не вписується в межі природної плинності, яка становить 3-5%, і в свою чергу це не сприяє своєчасному оновленню колективу, що призведе до старіння кадрів, та вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Також проаналізувавши продуктивність праці одного робітника за рік можемо побачити, що у 2017 році вона зросла на 36,6% відносно 2016 року і на 98,2% відносно 2015 року, що є дуже гарним показником, який свідчить про те, що підприємство має гарну стратегію стимулювання кадрів.

Провівши дослідження ми з'ясували, що основним методом стимулювання працівників на нашому підприємстві є заробітна плата та преміювання.

Ми реалізували сучасний, комплексний підхід: враховуємо що регламентуємо вимоги держави, використовуємо інструменти управління по цілях (КПЕ), надаємо співробітникам різні доплати.

Проаналізувавши фінансові результати діяльності ТзОВ «Цунамі» за 2017 р. та 2018 р. можна зробити висновок, що дохід від реалізації продукції в 2017 р. збільшиться, внаслідок цього зміниться собівартість продукції, та при цьому підприємство зможе зменшити чистий збиток – до -8739 тис. грн.

Отже можна зробити висновок, що витрати на ТзОВ «Цунамі» в наслідок введення запропонованої нами бонусної системи преміювання нормалізуються. Згідно такої системи кожен працівник знає що йому потрібно зробити, щоб отримати премію.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Качан Є.П. Економіка праці та соціально-трудові відносини [Текст] : Навчальний посібник / Є.П. Качан – Тернопіль : ТДЕУ, 2009. – 373 с.
2. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: теорія і практика : підручник / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній. – Львів : “Магнолія 2006”, 2009. – 440 с.
3. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Богиня Д. П. – К. : Знання – Прес, 2011. – 314 с.
4. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Буряк П. Ю. – К. : ЦУЛ, 2012. – 440 с.
5. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Є. П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Островерхов та ін. ; за ред. Є. П. Качана. – К. : Знання, 2010. – 407 с.
6. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / Лукашевич В. М. – Львів : Новий світ-2000, 2010 – 248 с.
7. Махсма М. Б. Економіка праці та соціально-трудові відносини / Махсма М. Б. —К.: «Атіка», 2011. – 304 с
8. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства [Електронний ресурс] / Олійник Є. О. – (Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського).
9. Мерзляк А.В. , Михайлов Є.П. , Корецький М.Х. , Михайлова Г.О. Е 45 «Економіка праці і соціально-трудові відносини»: Навч. Посібник /Під ред. проф. Є.П.Михайлова. – Київ: Центр навчальної літератури, 2010. – 240 с.
10. Населення і трудові ресурси села: навч. посіб. / за ред. П. Т. Саблука, М. К. Орлатого. – К. : Інститут аграрної політики УААН, 2012. – 277 с
11. Єсінова Н. І. Економіка праці та соціально–трудові відносини: навч. посіб. / Єсінова Н. І. – К. : Кондор, 2009. – 432 с.
12. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник

Житомирського державного технологічного університету. – 2013. – № 1(47). – С. 30–35.

13. Гринькова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: Наук. вид. / В.М. Гринькова, О.М. Ястремська. — Х.: ХНЕУ, 2011. — 192 с.

14. Шульга Н. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів у системі управління діяльністю автотранспортних підприємств [Текст] / Н. Шульга //Наукові записки: зб. наук. праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка. – 2014. – Вип.16. – С. 293-294.

15. Гетьман О.О. Економіка підприємства [Текст] : Навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 488 с.

16. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов — К.: Центр учбової літератури, 2012. — 728 с.

17. Богиня Д.П. Основи економіки праці : навч. посібн. / Д.П. Богиня, О.А. Грішкова.- Вид. 3-тє, [стер.]. - К. : Вид-во "Знання" - Прес, 2009.- 166с

18. Богиня, Д. П. Ефективність праці в ринковій економіці [Текст] / Д. П. Богиня, А. Ф. Шевченко // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 4. – С. 3–6.

19. Колот, А. М. Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку [Текст] : монографія / А. М. Колот. –К. : КНЕУ, 2010. – 251с.

20. Гетьман О.О. Економіка підприємства [Текст] : Навчальний посібник / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 488 с.

21. Акулов, М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини [Текст] : [навч. посіб. ] / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.

22. Гончаров, В. М. Концептуальні проблеми ефективності праці в Україні [Текст] / В. М. Гончаров // Вісник економічної науки України. – 2013. – № 2. – С. 33-37.
23. Череп, А. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства [Текст] / А. В. Череп, Л. В. Шитікова // Бізнес-Інформ. – 2013. – №10. – С. 253-257.
24. Офіційний сайт “ЦУНАМІ” ТЗОВ [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.zunami.com.ua>
25. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства: собівартість, прибуток: навч. посіб. / П.В. Круш, О.В. Клименко, В.І. Подвігіна. – К.: НТУУ «КПІ», 2012. – 488 с.
26. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – С.439-452.
27. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації / Ж.М. Балабанюк // Економіка будівництва і міського господарства. – 2011. – Том 7. – №2. – С. 123-132.
28. Богдан Ю.М. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства / Ю.М. Богдан // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 1 (23). – С. 181-185.
29. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А.Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – №1. – С. 93-97.
30. Фінанси підприємств : навчальний посібник / М. М. Бердар. - 2-гс вид., перероб. і допов. - К.: 2012. - 464 с.
31. Діагностика в системі управління : навч. посіб. / К. А. Пріб, Н. І. Патика. – К.: «Центр учбової літератури», 2016.-432 с.
32. Закон України «Про охорону праці» № 2249-VIII від 19.12.2017.

33. Конституція України, (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, №30, ст.141, із змінами і доповненнями, остання редакція від 21.02.2019 на підставі 2222-15. Інтернет видання <http://zakon.rada.gov.ua/> ВРУ; Конституція, Закон від 28.06.1996 №254к/96-ВР.

34. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, №46-47, ст.403). Остання версія – Редакція від 01.01.2011.

35. Кодекс законів про працю України (Затверджується Законом №332-VIII (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до №50, ст.375). Остання версія – від 11.10.2018.

36. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. / М. Д. Винагородський, А. М. Винагородська, О. М. Шканова – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 488 с.

37. Соціологія праці: Підручник. — К.: Либідь, 2014. — 440 с.

38. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства / Наталія Данилевич // Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. — Львів, 2018. — Том 11. — С. 102–118.

39. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 323-333.

40. Волгин Н.А. Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем /Н.А. Волгин. – М.: Экономика, 2012. – 256 с.

41. Матрусова Т.Н. Япония: материальное стимулирование в фирмах. – М.: Наука, 2010. – 78 с

42. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в западной Европе и США // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 2. – С. 83–88.
43. Дряхлов Н.И. Эффективность деятельности сотрудников и их вознаграждение на Западе / Н.И. Дряхлов, Е.А. Куприянов /Социологические исследования. – 2011. – №12. – С. 1-12.
44. Дядечко Л.П. Мотивація персоналу в системі ефективного функціонування транснаціональних корпорацій / Л.П. Дядечко, К.С. Хрипунова // Экономические науки. – 2010. – №3. – С. 5-6.
45. Рисін И. Е., Трещевский Ю. И. Економіка участі / И. Е. Рисін, Ю.И. Трещевский – К.: Знання, 2010. – 310 с.
46. Шугаев А.А. Социальные программы на предприятиях Германии // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 96–101.
47. Бойко О.В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В.Бойко. - К.: НАУ. -2009. - 20с.
48. Клочков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. Управління персоналом / А. Клочков //Економіст. – 2010. – № 9. – С. 32–36.
49. Застосування мотиваційного моніторингу на промисловому підприємстві / О. В. Шляга // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2016. - Вип. 2. - С. 38-46.
50. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2014. — 492 с.
51. Кендюхов О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012, №2.
52. Мазур В.С. Системи і форми зоробітної плати ТНК в кризових умовах господарювання / В.С.Мазур, Н.С.Мазур// Збірник наукових праць.

Спецвипуск. Економіка підприємства: теорія і практика , частина II, КНЕУ: Київ 2010.- С. 292-301.

53. Економіка підприємства: Навч. посіб./ За ред. А.В.Шегди. - К.: Знання - Прес, 2012, с.103 - 127.

54. Управління персоналом: навч. посібник / В.М. Гончаров, О.В. Додонов, І.А. Кириченко, Є.В. Гончаров, О.І. Кірнос, І.В. Точонов. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2013. – 148 с.

55. Економіка і підприємництво, менеджмент / [С.М. Рогач, Т.А. Гуцул, В.А. Ткачук та ін.]. – К.: ЦП «Компринт», 2015. – 714 с.

56. Економіка торгівлі: Підручник. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Знання, 2011. — 603 с.

57. Економіка підприємства: навчальний посібник / Л.О. Болтянська, Л.О. Андреева, О.І. Лисак. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 668 с.

58. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П. В. Шеметова. — М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск, 2013. — 312 с

59. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.

60. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства / О. В. Захарова // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. — Київ : КНЕУ, 2012. — Спец. вип.: Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. — Т. 1. — С. 439-452.

61. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник / О.А. Грішнова. — 5-те вид., оновлене. — К. : Знання, 2011. — 390 с.

62. Шахно, А. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 237-245.

63. Удосконалення кадрової політики підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк, Ю. Б. Бережна. // Ефективна економіка. - 2017. - № 6.

64. ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ЗАПОРІЗЬКОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІНЖЕНЕРНОЇ АКАДЕМІЇ Випуск 2 (08) 2017/ Дідченко О.І., Крецул М.М. Економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів.

65. Економічний аналіз : навчальний посібник / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 85 с.

66. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / М. А. Кравченко. // Ефективна економіка. - 2010. - № 5

67. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз: Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

68. Квасницька Р.С. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва: навчальний посібник / Р.С. Квасницька. – Львів: 2013. – 631с.

69. Трудове право України : підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. Закл. / С. М. Прилипко, О. М. Ярошенко, І. П. Жигалкін, В. А. Прудников. -5-те вид., допов. - Х.: Право, .2014.- 760 с.

# ДОДАТКИ



## Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2	2
первісна вартість	1001	56	58
накопичена амортизація	1002	50	56
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1070	1250
Основні засоби:	1010	11932	13914
первісна вартість	1011	50664	49814
знос	1012	30755	35900
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0

Продовження таблиці Додатку А

Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	<b>9459</b>	<b>15166</b>
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	48900	49092
Виробничі запаси	1101	10511	13901
Незавершене виробництво	1102	5678	11044
Готова продукція	1103	12650	24116
Товари	1104	5	31
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22565	11301
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5000	7973
з бюджетом	1135	1020	1520
у тому числі з податку на прибуток	1136	980	1425
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10	14

Продовження таблиці Додатку А

Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	590	1930
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	1250	1763
Витрати майбутніх періодів	1170	17	16
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	125	136
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>97884</b>	<b>71982</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>107343</b>	<b>87148</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	1
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0

Продовження таблиці Додатку А

Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31560	40397
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1495</b>	<b>31561</b>	<b>40398</b>
<b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	48750	33054
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0

Продовження таблиці Додатку А

інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>48750</b>	<b>33054</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	18692	7877
за розрахунками з бюджетом	1620	50	77
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	129	156
за розрахунками з оплати праці	1630	320	327
за одержаними авансами	1635	1220	1067
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	4531	3260
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1890	932

Продовження таблиці Додатку А

<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>26832</b>	<b>13696</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>107143</b>	<b>87148</b>

## Додаток Б

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	220763	180560
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 206218)	(165080)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	14545	12875
Валовий: збиток	2095	( 0 )	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1763	545

Продовження таблиці Додатку Б

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 4101 )	( 3910 )
Витрати на збут	2150	( 6468 )	( 4854 )
Інші операційні витрати	2180	( 2644 )	( 1920 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3095	2500
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	2061	1850
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 1581 )	( 1890 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 3313 )	( 3944 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	262	215



Продовження таблиці Додатку Б

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(30)	(24)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	232	195
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

## Додаток В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	2	3
первісна вартість	1001	58	59
накопичена амортизація	1002	56	57
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1250	27293
Основні засоби:	1010	13914	12150
первісна вартість	1011	49814	51439
Знос	1012	35900	39289
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
Знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	4682

Продовження таблиці Додатку В

Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	<b>15166</b>	<b>44127</b>
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	49092	75191
Виробничі запаси	1101	13901	43552
Незавершене виробництво	1102	11044	10078
Готова продукція	1103	24116	21275
Товари	1104	31	286
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11301	22585
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	7973	8879
з бюджетом	1135	1520	5810
у тому числі з податку на прибуток	1136	1425	1597
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14	127
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Продовження таблиці Додатку В

Гроші та їх еквіваленти	1165	1930	9363
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	1763	7626
Витрати майбутніх періодів	1170	16	19
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	136	505
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>71982</b>	<b>122479</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>87148</b>	<b>166606</b>

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1	34
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0

Продовження таблиці Додатку В

Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	40397	14848
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1495</b>	<b>40398</b>	<b>14882</b>
<b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	33054	89626
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0

Продовження таблиці Додатку В

інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>33054</b>	<b>89626</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	7877	54012
за розрахунками з бюджетом	1620	77	158
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	156	264
за розрахунками з оплати праці	1630	327	544
за одержаними авансами	1635	1067	2776
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	3260	1164
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0

Продовження таблиці Додатку В

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	932	3180
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>13696</b>	<b>62098</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>87148</b>	<b>166606</b>

## Додаток Г

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	315121	220763
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 292342 )	( 206218 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	22779	14545
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0



Продовження таблиці Додатку Г

Інші операційні доходи	2120	4717	1763
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 8478 )	( 4101 )
Витрати на збут	2150	( 11684 )	( 6468 )
Інші операційні витрати	2180	( 6034 )	( 2644 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1300	3095
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	9399	2061
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 2071 )	( 1581 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 38859 )	( 3313 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Продовження таблиці Додатку Г

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	262
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 30231 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4682	(30)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	232
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(25549)	0

## Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:	1000	3	16
первісна вартість	1001	59	77
накопичена амортизація	1002	57	61
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27293	46433
Основні засоби:	1010	12150	24688
первісна вартість	1011	51439	67785
знос	1012	39289	43097
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	4682	6702

Продовження таблиці Додатку Г

Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	<b>44127</b>	<b>77839</b>
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	75191	115964
Виробничі запаси	1101	43552	58536
Незавершене виробництво	1102	10078	18872
Готова продукція	1103	21275	31399
Товари	1104	286	7157
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22585	30621
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8879	7197
з бюджетом	1135	5810	3938
у тому числі з податку на прибуток	1136	1597	1597
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	127	22
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0

Продовження таблиці Додатку Г

Гроші та їх еквіваленти	1165	9363	15776
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	7626	12836
Витрати майбутніх періодів	1170	19	24
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	505	933
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>122479</b>	<b>174475</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>166606</b>	<b>252314</b>

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	34	34
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0

Продовження таблиці Додатку Г

Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14848	5235
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1495</b>	<b>14882</b>	<b>5269</b>
<b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	89626	181870
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0

Продовження таблиці Додатку Г

Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>89626</b>	<b>181870</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	54012	50727
за розрахунками з бюджетом	1620	158	211
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	264	409
за розрахунками з оплати праці	1630	544	851
за одержаними авансами	1635	2776	5358
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1164	1089
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3180	6530

Продовження таблиці Додатку Г

<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>62098</b>	<b>65175</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>166606</b>	<b>252314</b>



**Додаток Д**

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік**

<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	453960	315121
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 399285 )	( 292342 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	54675	22779
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0

Продовження таблиці Додатку Д

Інші операційні доходи	2120	15272	4717
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 11076 )	( 8478 )
Витрати на збут	2150	( 11717 )	( 11684 )
Інші операційні витрати	2180	( 18270 )	( 6034 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	28884	1300
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	54017	9399
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 4698 )	( 2071 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 89836 )	( 38859 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Продовження таблиці Додатку Д

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 11633 )	( 30231 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2020	4682
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(9613)	(25549)